

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“PROCESO DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE VENTAS AL
DETALLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



LICENCIADA

JENNIFER MARLENY ARAUZ MORALES

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“PROCESO DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE VENTAS AL
DETALLE UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: JENNIFER MARLENY ARAUZ MORALES

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo:	MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Coordinador:	Msc. Claudia Aquino
Evaluador:	Msc. Nathaly Juárez
Evaluador:	Msc. Mildred Guillén

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-015-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 27 de Septiembre de 2022, a las 19:00 - 19:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Jennifer Marleny Arauz Morales**, carné No 201214818, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROCESO DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE VENTAS AL DETALLE UBICADA EN EL MUNICPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.

Msc. Gladys Aquino
Coordinador

Msc. Nathaly Juárez
Evaluador

Msc. Mildred Guillén
Evaluador

Licda. Jennifer Marleny Arauz Morales
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Jennifer Marleny Arauz Morales**, Carné 201214818 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	21
Nota final:	83

APROBADO

Guatemala 3 de octubre de 2022

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Jennifer Marleny Arauz Morales**, con número de carné: **201214818**.

Declaro que, como autor soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.



Autor: _____

ACTO QUE DEDICO

A Dios: por permitirme ser y estar; por su compañía constante en cada paso de mi vida personal, profesional y laboral y porque sin él nada es posible.

A mis padres: por su apoyo incondicional en todo momento, por creer y formar un profesional de éxito, por la confianza y motivación diaria.

A mi hijo: por ser el centro de mi universo, de mi motivación, porque es el motor que me impulsa a superarme día con día.

A mi esposo: por todo el apoyo en este proceso de aprendizaje, por su paciencia, por su tiempo y comprensión en todo momento.

A mis tíos: por su confianza, por su apoyo, por creer en que podría ser un profesional de éxito, por sus palabras de aliento en todo momento.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: por abrirme las puertas a un mundo de aprendizaje constante y por hacerme un profesional de éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	2
1.1. Antecedentes de estudios	2
1.2. Antecedentes del sector	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Proceso Administrativo	8
2.1.2. Etapas del proceso administrativo	9
2.1.3. Etapa de Integración.....	9
2.2. Proceso de Inducción	10
2.3. Tipos de Inducción.....	11
2.4. Inducción general.....	11
2.5. Inducción específica.....	11
2.6. Contenido del proceso de Inducción	12
2.7. Objetivos y beneficios del proceso de Inducción	13
2.8. Costos del proceso de Inducción	13
2.9. Evaluación del Proceso de Inducción	14
2.10. El proceso de Inducción y su relación con la adecuada integración del personal de nuevo ingreso	15
2.11. El proceso de inducción como estrategia para la mejora continua de los procesos internos y alcance de objetivos organizacionales	16
2.12. La estrategia de Recursos Humanos para la gestión eficiente del proceso de inducción de personal.....	17
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1. Planteamiento del Problema	18
3.2. Pregunta de Investigación	20
3.3. Delimitación del Problema	20
3.3.2. Delimitación geográfica	20
3.3.3. Unidad de análisis.....	20
3.4. Objetivos.....	20
3.4.2. Objetivo General	21
3.4.3. Objetivos Específicos	21
3.5. Método de investigación	21
3.6. Alcance del estudio	21

3.7. Técnicas de obtención de información	22
3.8. Instrumentos de investigación	22
3.9. Población.....	23
3.10. Estadística para presentar tablas y figuras.....	23
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	24
5. CONCLUSIONES.....	39
5.1. RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA Y E-GRAFÍA.....	42
ANEXOS.....	46

RESUMEN

La empresa objeto de estudio es una empresa guatemalteca que se dedica a la venta de productos al detalle, la empresa se divide en las siguientes áreas: área de ventas al detalle compuesta por sucursales y estas por departamentos. Actualmente no existe un programa de inducción al puesto enfocado en el fortalecimiento y fácil adaptación de todos los colaboradores de nuevo ingreso, lo cual repercute en los procesos que se realizan en el área de ventas, también los colaboradores por la ausencia de este experimentan problemas de estrés, de insatisfacción, de intención de renuncia entre otros.

El presente trabajo de graduación se inició con una revisión bibliográfica enfocada en antecedentes del proceso de inducción en las organizaciones, los cuales permitieron identificar las fases necesarias para abordar la problemática: deficiencia en el proceso de inducción al puesto para el oportuno aprendizaje y adaptación de los colaboradores de nuevo ingreso del área de ventas al detalle, ausencia de un programa de inducción al puesto que defina cuales son las actividades o capacitaciones que un colaborador de nuevo ingreso debería de tener para evitar que no se llegue a las metas de ventas, migración del personal hacia otras empresas, desmotivación. Personal responsable de brindar un proceso de inducción específica completo a modo de lograr una familiarización más efectiva por parte de los colaboradores de nuevo ingreso.

Con base a un trabajo de campo y con la utilización del método científico, se permitieron conocer los resultados más relevantes sobre el proceso completo de inducción de la empresa objeto de estudio. Se identifica que el proceso se compone de dos fases; inducción general e inducción específica, identificando la deficiencia en la inducción específica la cual no cumple con los criterios mínimos que debería y la cual afecta a los procesos internos del personal de ventas al detalle, por lo cual se busca implementar un programa de inducción al puesto que fortalezca este tipo de procesos.

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos se enfrenta en la actualidad a diversidad de desafíos, en un mundo tan cambiante es importante que el departamento de Gestión de Talento Humano se enfoque en la mejora continua de sus procesos para convertirse en un socio estratégico que genere valor por medio de un eficiente proceso administrativo el cual incluye la etapa de integración de personal y dentro de esta etapa el proceso de Inducción de personal.

El proceso de inducción de personal es un proceso con enfoque estratégico para el logro de los objetivos organizacionales y mejora continua de los procesos del departamento de gestión de talento humano. La ejecución de un programa de inducción permite identificar los beneficios, así como las áreas de mejora para todos los colaboradores de nuevo ingreso en su proceso de adaptación.

El proceso se divide en general y específico el primero tiene como objetivo proveer información a grandes rasgos sobre normas, políticas y procedimientos dentro de la organización y el segundo es la inducción al puesto; el cual tiene como principal objetivo orientar a los nuevos colaboradores hacia una buena adaptación a partir de qué se tengan claras las funciones específicas del puesto de trabajo que estos deben de desempeñar para que la organización cuente con capital humano competente.

La ausencia de un proceso de inducción ya sea general o al puesto puede generar una gran problemática para los colaboradores al momento de iniciar la relación laboral lo cual no sería de mucho beneficio para la productividad y el buen desempeño que se espera por parte de estos lo cual se sustenta en la base teórica y antecedentes que permite identificar las ventajas y desventajas que se tienen durante el proceso de inducción de personal.

El marco teórico que forma parte de la investigación está fundamentado por diferentes autores que se enfocan en el proceso de inducción tanto general como específica, haciendo énfasis en las ventajas y desventajas del proceso dentro de las empresas. Se enfoca en analizar las formas más eficientes de implementar un proceso de inducción, los requisitos mínimos con los que debe de contar el proceso a manera de hacer más eficiente la adaptabilidad de los colaboradores de nuevo ingreso.

Los objetivos establecidos buscan describir cual es el proceso de inducción actual en la organización para detectar las mejoras continuas que este pueda tener, así como identificar el proceso de inducción al puesto y dar sugerencias de mejora para el mismo. La sugerencia de un programa de inducción al puesto que permita fortalecer los procesos internos del área de ventas al detalle con la propuesta e identificación del contenido del programa de inducción al puesto con base en las necesidades del departamento de ventas al detalle.

El marco metodológico se diseña con base a la investigación descriptiva con la cual se busca tener un contexto más amplio que permita abordar la problemática de forma eficiente. Las técnicas e instrumentos seleccionados buscan recabar información directa para el análisis de las necesidades de los colaboradores y que el programa de inducción a sugerir genere un valor agregado.

Los resultados presentados en la investigación muestran una radiografía de la situación actual de la empresa tomando en consideración que el departamento de gestión de talento humano en su rol de socio estratégico dentro de las organizaciones crear estrategias para que el proceso de inducción de personal tenga una influencia positiva hacia los demás procesos por lo que surge la necesidad de formalizar y estandarizar todos los procesos para que la influencia entre unos y otros sea positiva.

1. ANTECEDENTES

La administración de Recursos Humanos es de suma importancia para las organizaciones ya que es el área encargada de dotar del capital humano idóneo a la organización. Esta varía de una organización a otra, acoplándose a las necesidades, procesos, normas y procedimientos de cada una.

Una de las principales etapas del proceso administrativo es la integración de personal a las empresas, la cual juega un rol importante ya que por medio de esta se integran personas con el fin de que la adaptación a su nuevo entorno de trabajo sea más rápido y eficiente y que los nuevos colaboradores logren desempeñar las funciones para las que fueron contratados con el desempeño esperado.

Dentro de la etapa de integración se hace referencia al proceso de inducción el cual permite al trabajador de nuevo ingreso conocer procesos generales y específicos con el fin de generar una experiencia agradable y de confianza para afrontar el nuevo reto para el que fue contratado.

1.1. Antecedentes de estudios

Cornejo Kunz, Daniela en su tesis de maestría llamada “Bases para el Diseño de un Programa de Inducción Para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, de la Universidad de Chile” (2017). Expone que la inducción es un proceso de orientación que debe de realizarse con toda persona de nuevo ingreso a una organización. Es una orientación efectuada de manera particular hacia las responsabilidades que el colaborador tendrá en su puesto de trabajo. El enfoque de la investigación es la mejora continua de las áreas necesitadas dentro de la gestión de talento humano como lo es la última etapa del proceso de reclutamiento y selección a lo que se le llama programa Inducción de personal el cual contemple como mínimo los aspectos básicos de la organización. Conocer si la falta de este programa afecta la buena integración del personal de nuevo ingreso, así como objetivos, políticas, normas o procedimientos de la organización.

El objetivo de la investigación se centra en establecer las bases para implementar un programa de inducción que permita identificar los beneficios que este tendría, así como el impacto en la adaptabilidad y el rendimiento de los colaboradores y sus puestos de trabajo.

Los resultados del estudio permiten establecer que un proceso de inducción agrega valor a las organizaciones y sentido de pertenencia contando con empleados comprometidos desde un inicio de la relación laboral.

Farias, Natalia Soledad en su tesis de maestría llamada “Desarrollo de un Procedimiento de Inducción en el Senasa Centro Regional Córdoba, de la Universidad Católica de Córdoba, Instituto de Ciencias de la Administración” (2018). Expone que un proceso de inducción es el primer contacto de los colaboradores de nuevo ingreso con una nueva cultura, nuevas formas de trabajo y nuevas funciones por aprender. Por lo anterior este proceso es parte esencial para optimizar la adaptación de los colaboradores y que el desempeño laboral refleja la efectividad de la realización de este proceso. El objetivo de esta investigación es desarrollar una propuesta de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso y que ésta a su vez permita realizar una medición para medir el impacto que este proceso tiene hacia los colaboradores y el poder diagnosticar las expectativas que las áreas involucradas tienen sobre tener un programa de inducción bien estructurado. Se determina en esta investigación que es importante plasmar las bases desde que los empleados ingresan a la organización, estas están orientadas a la administración pública y considerando la baja rotación que existe en estas entidades. Se determina que al no contar con un programa de inducción ya establecido se requiere de mayor precisión y detalle para facilitar la aceptación de este.

Gómez Gavilanez, Andrea Michelle elabora la tesis de maestría llamada “Diseño de un manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa ASECONADEX, S.A., de la universidad de Guayaquil, Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas” (2017). En esta tesis el planteamiento del problema del plan de investigación se enfoca en mejorar los procesos internos de recursos humanos con el diseño de un manual basado en competencias laborales que mejoren los procesos en específico de selección, contratación e inducción de personal. Los objetivos buscan

identificar puestos de trabajo y funciones con el propósito de establecer las competencias adecuadas para cada uno de estos y lograr alinear estas competencias a los procesos de selección, contratación e inducción y que sean gestionados de forma más eficiente. La tesis detalla que la inducción es un proceso fundamental ya que por medio de este los colaboradores son familiarizados con la organización, las funciones a realizar y su división de trabajo. Los resultados de la investigación muestran que es necesario la implementación de un sistema de competencias organizacionales, que abarque evaluaciones por competencias, contrataciones por competencias, así como el contar con un proceso de inducción como herramienta base ya que de esta parte la información que el colaborador reciba de la organización, hacia dónde se dirige y qué espera de los sus colaboradores.

Lavagnino Sánchez de Montenegro, Evelin Magali en su tesis de maestría llamada "Auditoría del Proceso de Inducción Institucional del Personal Administrativo, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas" (2017). Detalla que un proceso de inducción de personal brindará al nuevo colaborador la información necesaria para acoplarse de forma adecuada a la organización y a su puesto de trabajo, con este proceso se busca generar un sentido de pertenencia entre el colaborador y su nuevo entorno laboral. El enfoque del problema es que los colaboradores que pasan largo tiempo sin recibir un programa de inducción por políticas internas no cuentan con una incorporación adecuada a la organización y tampoco a sus puestos de trabajo. Los objetivos de esta tesis son evaluar si la estructura del proceso de inducción ya existente es efectiva y cumple con las condiciones mínimas que este debería de tener, así como identificar si existe un efecto negativo o positivo de la inducción con relación al nivel de adaptación que muestran los colaboradores de reciente contratación. Los resultados de esta tesis y la utilización del método científico en sus diferentes fases indican que no existen políticas internas que obliguen a los colaboradores a participar en el programa de inducción establecido, a pesar de contar con personal capacitado para brindar la misma. Se concluye que, al existir políticas establecidas, utilizar medios tecnológicos para impartir la inducción y realizarla desde el inicio de la relación laboral el efecto sería positivo entre los colaboradores y la adaptación de estos hacia la organización.

Mejía Martínez, Claudia Adriana en su tesis de maestría llamada “Propuesta Metodológica para la Inducción y Capacitación en el Área de Producción en los Laboratorios Ropsohn para el buen Desempeño, bajo los Requerimientos de la Resolución 1160 numeral 10” (2016). Indica que la investigación y planteamiento del problema están enfocados a reducir los riesgos que pueda generar un mal desempeño laboral por la falta de un programa de inducción y que toda empresa es responsable de brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para desempeñar bien sus funciones y con el conocimiento adecuado; considerando que el recurso humano es lo más importante y no solo la maquinaria. El objetivo de la investigación es proponer una metodología de inducción que facilite la adaptación al puesto de trabajo y que el colaborador se sienta en confianza desde un inicio y se puedan trazar lineamientos de desempeño aplicados que permitan definir las oportunidades de mejora en los procesos y también las de formación del talento humano. Los resultados permiten concluir que si los colaboradores no reciben el proceso de inducción completo o bien no está clara la información que se les brinda esto impactará de forma negativa en el desempeño de estos. Por lo anterior se concluye que un proceso de inducción completo reduce tiempos y hace más efectiva la labor de los colaboradores en sus puestos de trabajo, apoya a la reducción de costos y afecta en un porcentaje menor la calidad en la elaboración de los productos, ya que los colaboradores tienen un previo conocimiento de los procesos internos de trabajo.

Quezada Guzmán, María Yaniris acuerdo con su tesis de maestría llamada “Plan de Mejora del Proceso de Inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para el año 2017, de la Universidad de Apec, República Dominicana” (2017). Establece que la pertenencia, el estima y reconocimiento de un colaborador se basa en un programa de inducción bien diseñado e implementado y que la falta de éste puede causar ansiedad, desilusión o renuncia por parte del colaborador de nuevo ingreso. La investigación se enfoca en la implementación de un programa de inducción con el objetivo de brindar información de la institución, los servicios, las políticas internas de esta y que por medio de este se logre una integración de personal adecuada y rápida. Los resultados de la investigación permiten concluir que un empleado con potencial necesita del estímulo y la orientación que le pueda brindar un proceso de inducción.

Muestran que un empleado de nuevo ingreso se ajusta con mayor facilidad y se vuelve productivo con rapidez cuando recibe la inducción adecuada para su puesto de trabajo. Derivado a que los nuevos empleados suelen contar con entusiasmo, creatividad y optimismo al inicio de la relación laboral es en donde se considera el mejor momento para alentar esas cualidades con la inducción idónea que las siga promoviendo para evitar que este caiga en comportamientos contrarios a los esperados por la organización.

Sánchez Valenzuela, María Leticia en su tesis llamada “Percepción en Relación al Proceso de Inducción de los Profesionales de Enfermería que ingresaron al Hospital Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua” (2017). Expresa que un proceso de inducción de personal va dirigido al personal de nuevo ingreso, pero también a todo el personal ya existente dentro de la organización y que considere necesaria orientación hacia los procesos que les parezcan desconocidos. El problema de esta investigación tiene como enfoque la percepción que los colaboradores tienen hacia el proceso de inducción, el cual existe de forma parcial sin cumplir los requerimientos que un programa debería de considerar y que radica en una alta rotación de puestos de trabajo. El objetivo de la investigación se centra en describir los elementos o características de un proceso de inducción con el fin de caracterizar al talento humano que forma parte de la enfermería. Los resultados de esta investigación permiten concluir que la mayoría del personal contratado para esta institución es gente joven lo cual podría ser una ventaja competitiva para la organización al momento de impartir un programa de inducción que permita centrar la energía del personal en los objetivos organizacionales. La percepción hacia el proceso de inducción es positiva si se centran los esfuerzos en agilizar la adaptación de los nuevos colaboradores lo cual a la vez generará un mayor sentido de pertenencia.

Sánchez Vásquez, Liliana Patricia en la realización de la tesis de maestría llamada “Procesos de Inducción y Reinducción de los Docentes del Instituto Educativo Distrital Cafam Santa Lucía y su Incidencia en la Práctica Pedagógica, por la Universidad Externado de Colombia, Facultad de Educación” (2017).

Detalla que el problema de la investigación es abordado por la carencia en el proceso de inducción del rol del directivo docente o de un agente orientador que enriquezca el proceso y el cual repercute en el desempeño de los colaboradores y el desarrollo de sus actividades. Los objetivos de la investigación se centran en analizar los procesos de inducción actuales con el fin de identificar la incidencia que este proceso tiene en la práctica pedagógica. Así como el ofrecer al personal de nuevo ingreso las herramientas necesarias que le permitan desarrollar sus actividades con la mayor eficiencia posible. Los resultados de esta investigación muestran que un proceso de inducción es más efectivo cuando se trabaja como una estrategia empresarial con el fin de orientar al colaborador de nuevo ingreso hacia un buen desempeño laboral, se determina que el proceso de inducción de personal aporta de forma personal y profesional al perfil de nuevo ingreso y es por ello que se destaca la importancia de las evaluaciones y seguimientos pertinentes a los programas de inducción y que estos más allá de ser evaluados también sean retroalimentados por medio de diferentes medios con el fin de evidenciar el aprendizaje adquirido en el tiempo de formación y orientación hacia las funciones laborales. Se evidencia que los procesos de inducción más efectivos tienen duración mínima de un mes.

Turcios Bernal, Bryan y Avendaño Mendoza, Fernando en su tesis de maestría “Diseño de un Programa de Selección e Inducción Dirigido a Empleados Nuevos de la Planta de Hornos de Vidrio de Tecnoglass, S.A” (2016). Establecen que un proceso de inducción bien diseñado permite ubicar a un nuevo colaborador en el puesto determinado garantizando que este es la persona idónea para realizar las funciones que le sean asignadas. El planteamiento de la investigación se enfoca en que los colaboradores de nuevo ingreso impactan directamente en los niveles de productividad de la organización y es ahí en dónde radica la importancia de contar con un programa de inducción que muestre a los nuevos empleados la forma y el conocimiento adecuado en que debe de ejecutarse el trabajo antes de ser realizado por sí solos. Los principales objetivos de la investigación son el diseño de un programa de selección e inducción que permitan desarrollar una metodología de medición con relación a la efectividad de un programa de inducción, identificar los elementos esenciales que debe de contener un programa de inducción para los empleados de la organización y los puestos de especialización que

existen y de esta forma mejorar los niveles de productividad. Los resultados muestran que es necesaria la medición luego de brindada la inducción al personal de nuevo ingreso con el fin de confirmar su efectividad y detectar necesidades de formación, se concluye que un empleado que recibe una inducción bien estructura genera más apoyo en el proceso productivo a diferencia de un empleado que no pasó por este proceso.

1.2. Antecedentes del sector

Empresa dedicada a la venta al detalle, cuenta con 20 sucursales distribuidas en la ciudad capital e interior del país. Fue fundada en 1914 e inaugurada con su primera sucursal ubicada en la sexta avenida de la zona 1, en la actualidad sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en la zona 12 de la ciudad capital. La venta al detalle se refiere a negocios que se dedican a la comercialización de forma minorista, es el tipo de venta que se desarrolla entre la empresa y el cliente de forma directa.

La empresa se caracteriza por la amplia variedad de líneas de calzado que ofrece a todos sus clientes. Así mismo se diferencia por el tipo de asesoría que brinda de forma detallada a todos los consumidores. El poder brindar el servicio directamente en la sala de ventas hace que la experiencia sea agradable y la compraventa se desarrolle en un lugar seguro. Independientemente de la ubicación todas las sucursales se encuentran ubicadas en diferentes centros comerciales.

En la actualidad la empresa cuenta con normas, políticas y procedimientos estructurados e identificados. La variedad de marcas incluidas en las diferentes líneas le ha permitido lograr el posicionamiento que se espera en el mercado nacional e internacional. El problema de investigación se abordó desde la necesidad de conocer el grado de importancia e impacto que un proceso de inducción pueda generar en los procesos del área de ventas al detalle.

2. MARCO TEÓRICO

Tomando en consideración el tema de investigación, por medio del marco teórico se abordan los conceptos y definiciones que sirvan de sustento para el desarrollo de la investigación, así como el análisis y la importancia que estos generan y aportan al tema de estudio.

2.1. Proceso Administrativo

Bueno et al. (2018) indican que “El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas”. (pág. 51).

El estudio de un proceso integrado en varias etapas permite que las personas puedan gestionar a la organización como un todo. El proceso administrativo dividido en dos fases muestra su lado mecánico y dinámico.

Figura No.1

Etapas del proceso administrativo



Nota: Adaptado de *Elementos Básicos de Administración* (pag.51), por Bueno et al., 2018, Servicios Editoriales Once Ríos.

La imagen anterior muestra las distintas etapas por las que atraviesa el proceso administrativo para que éste complete su ciclo dentro de una organización y se detallan a continuación: El proceso administrativo es importante para un proceso de inducción ya que una de las fases de este es la integración de personal: en este se describe la importancia e impacto que el proceso de inducción tiene para la buena integración del personal a las organizaciones. Es por lo anterior que se aborda en el marco teórico el proceso administrativo.

2.1.2. Etapas del proceso administrativo

- **La planeación:** es una de las etapas fundamentales dentro de toda organización ya que es en donde se plasman las bases que regirán el rumbo de ésta.
- **La organización:** es la fase en donde se determina quién será el responsable de realizar las diferentes tareas, normas o procedimientos que se tendrán dentro de la organización. Se trata de organizar a todo el personal que la conforme para que cada uno cumpla con los procesos asignados.
- **La integración:** se enfoca en integrar a la organización y dotarla del talento humano idóneo de acuerdo con su cultura organizacional, valores y demás bases descritas en la etapa de la planeación. Es una de las etapas más importantes ya que se tiene contacto directo con el talento humano que apoyará a que la organización cumpla sus objetivos organizacionales. Siendo el capital humano lo más importante dentro de esta.
- **La dirección:** se enfoca en dirigir a la organización hacia los objetivos y metas determinadas.
- **El control:** es la última etapa del proceso administrativo y es en donde se le da seguimiento a todo lo establecido en las etapas anteriores y se vela porque el proceso sea cumplido de acuerdo con su planeación estratégica.

2.1.3. Etapa de Integración

Bueno et al. (2018) indica que “la integración de personal como elemento del proceso administrativo, es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal actuales y futuros”. (pag.54).

La etapa de integración de personal es una de las etapas de fase dinámica del proceso administrativo y dentro de esta etapa se encuentra la inducción. Bueno et al. (2018) define “Inducción: su finalidad es articular y armonizar al nuevo elemento al grupo de trabajo del que formará parte.” (pag.54).

2.2. Proceso de Inducción

Sotomayor, (2017) indica que “después de haber sido contratada la persona debe de continuar una etapa necesaria para ella, como lo es la inducción inicial, misma que representa una actividad que realiza la organización a efecto de que se integre a ella y en su momento al área de trabajo respectiva”. (pág. 154).

El proceso de inducción es fundamental dentro de una organización ya que por medio de este se busca hacer llegar a todos los colaboradores de nuevo ingreso la reseña histórica de esta, así como todas las normas, políticas y procedimientos que la conforman. Es un acercamiento directo del empleado de nuevo ingreso con la organización para fortalecer los lazos de compromiso desde un inicio.

Es necesario e importante que un colaborador de nuevo ingreso conozca toda la información de su lugar de trabajo. Por medio del proceso de inducción el departamento de gestión de talento humano se cerciora que el nuevo colaborador cuente con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones laborales. La inducción juega un rol estratégico dentro de la organización ya que está orientada a reducción de tiempos, evitar los reprocesos por falta de información y gestionar una mejor y fácil adaptación para el colaborador de nuevo ingreso.

Otro de los propósitos de un programa de inducción es dejar por escrito y de forma documentada que el colaborador de nuevo ingreso recibió las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones laborales. Así como toda la información con relación a los procedimientos y procesos que este debe de ejecutar en su puesto de trabajo. Y que es consciente de las responsabilidades que estarán bajo su cargo y de los resultados que la organización espera por parte de este al ejecutar sus funciones con la dedicación que se requiere.

2.3. Tipos de Inducción

Dentro de las organizaciones existen 2 tipos de inducción; la inducción general y la inducción específica. Ambas buscan orientar al colaborador de nuevo ingreso y que este se familiarice lo más pronto posible con la organización y sus nuevos compañeros de trabajo.

Así como informar al colaborador las normas y procedimientos de esta y que puedan ser cumplidas a cabalidad y evitar que en el futuro surjan conflictos por desinformación por parte de los colaboradores de nuevo ingreso.

2.4. Inducción general

En esta etapa se le brinda al colaborador una radiografía global de la organización a la que pasó a ser parte. Se detallan las políticas, normas y procedimientos, la filosofía institucional de la empresa la cual incluye: misión, visión, valores. Con base a la experiencia se puede indicar que en esta etapa se dan a conocer todos los beneficios de ley al colaborador, así como adicionales a los de ley si existieran dentro de la organización. Se brinda información general de uniformes, gafetes de identificación, historia de la organización, programas dentro de la organización, responsabilidad social empresarial, así como todas las buenas prácticas que esta realiza y los objetivos y estrategias organizacionales.

La finalidad de la inducción general es lograr que el colaborador pase de un estado de incertidumbre a un estado de confianza, de pertenencia, de seguridad para realizar sus funciones de forma independiente y de forma eficiente.

2.5. Inducción específica

En esta etapa se le brinda al colaborador su descriptor y perfil de puesto, y se hace énfasis en todas las funciones atribuidas al puesto de trabajo que se va a desempeñar. La inducción específica incluye el entregar a los colaboradores de nuevo ingreso las herramientas físicas que serán necesarias para desempeñar sus labores, así como capacitación en los programas y procesos internos que el puesto requiera.

Se puede indicar que en esta etapa se dan a conocer las responsabilidades monetarias, legales, relaciones interpersonales, clientes internos y externos con los que el colaborador deberá de tratar.

En esta etapa el colaborador de nuevo ingreso conoce a sus compañeros de trabajo y la relación directa o indirecta que tendrá con ellos. Es en donde el colaborador de nuevo ingreso necesita todo el acompañamiento por parte de su jefe inmediato o de la persona que lo capacitará para lograr desarrollar su potencial en el puesto asignado.

Esta etapa se convierte en esencial al lograr detectar con anticipación el grado de satisfacción que el colaborador muestra en los días posteriores a su incorporación, y en donde se pueden corregir aspectos negativos que vayan a afectar en el futuro al colaborador, a la organización y al rendimiento laboral.

2.6. Contenido del proceso de Inducción

(Ortúzar et al, 2011, como se citó en López, et al 2016) “detallan que la inducción se conforma esencialmente de los siguientes componentes:

- a) objetivos y beneficios del programa
- b) aspectos institucionales y de gestión necesarios para implementarlo
- c) actividades para realizar por los distintos actores involucrados
- d) un plan riguroso y transparente de seguimiento y evaluación de la efectividad del programa”.

En la actualidad los procesos de inducción tienen mejor funcionalidad cuando son considerados flexibles ya que se logra analizar que cada proceso depende de la organización en donde será impartido y de su giro de negocio. Otros aspectos esenciales para sugerir al momento de diseñar y establecer un proceso de inducción son:

- a) Los costos.
- b) El tiempo necesario para invertir.
- c) Una metodología de evaluación eficiente del programa de inducción.
- d) El espacio físico adecuado para impartir la inducción.
- e) Personal especializado para brindar la inducción.
- f) El material didáctico que el programa de inducción requiera.
- g) Fechas, horas y persona responsable de impartir la inducción
- h) Firma de recibido en el documento de programa de inducción

- i) Si el programa se presentará por medio de formato que este incluya: nombre de colaborador, puesto de trabajo, día de inicio de labores y fecha última para entregar al departamento de gestión de talento humano el programa finalizado.

2.7. Objetivos y beneficios del proceso de Inducción

Objetivos:

Entre los principales objetivos de un proceso de inducción están:

- La búsqueda de una fácil adaptación del colaborador de nuevo ingreso con la organización y sus funciones laborales.
- Generar un sentido de pertenencia del colaborador hacia la organización.
- Disminuir los reprocesos que la ausencia de este proceso podría generar como: el reclutamiento y selección entre los principales.
- Familiarizar al colaborador con todo el proceso administrativo de la organización.

Beneficios:

Entre los principales beneficios podemos mencionar:

- Colaboradores felices y comprometidos
- Gestión eficiencia del proceso por parte de Recursos Humanos
- Alimentación de marca empleadora
- Disminución de conflictos laborales como: insatisfacción laboral y rotación de personal
- Aprovechamiento de los recursos materiales y monetarios
- Talento para desarrollo
- Estabilidad laboral

2.8. Costos del proceso de Inducción

Desde que inicia el proceso de contratación de personal la organización incurre en costos que pueden ser bien invertidos cuando el empleado retorna parte de estos desempeñando sus funciones laborales con el esmero y dedicación esperados y a su vez incrementa la productividad de la organización y apoya al logro de los objetivos organizacionales. Desde otra perspectiva pueden ser costos muertos o perdidos cuando

el colaborador no se adapta a su nuevo puesto de trabajo y decide abandonar el mismo dando por perdidos todos los costos invertidos en el proceso de contratación.

Al invertir en un proceso de inducción amplio y bien estructurado la empresa podría de cierta forma garantizar que esto es de beneficio tanto para la organización como para el colaborador. Ya que el colaborador de nuevo ingreso al percibir el costo no solo monetario si no también en tiempo se sentirá motivado a realizar sus funciones de forma eficiente y con esto la empresa obtendrá el beneficio de evitar caer en nuevos procesos de contratación.

La inversión de un proceso de inducción generará empleados más productivos y evitará que haya insatisfacción laboral, bajo rendimiento laboral, así como rotación de personal la cual afecta factores como la marca empleadora, el clima organizacional entre otros.

Arce, (2017) indica que “Los costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluye: costo de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de ingreso y costo de desvinculación”. (pág. 36).

Los costos de un proceso de inducción no solo son monetarios en muchas ocasiones tienen a darse costos físicos por ejemplo cuando dentro de la estructura de un proceso de inducción se requiera incurrir en gastos de alquiler de instalaciones, en gastos de traslados, en gastos de alimentación y hospedaje. Lo cual es recomendado considerar al momento de la creación de un programa de inducción y del establecimiento del proceso de este en sí.

2.9. Evaluación del Proceso de Inducción

La evaluación de un proceso de inducción es necesaria ya que por medio de esta el departamento de gestión de talento humano podrá confirmar el grado de efectividad que este proceso tiene sobre los colaboradores de nuevo ingreso.

La metodología de evaluación la determina cada organización con bases estratégicas. El proceso de evaluación de la inducción apoyará a detectar los puntos de mejora para el mismo.

Por medio de este proceso de evaluación se determinan puntos clave como: si la información brindada está siendo lo suficientemente clara y específica, si la misma cubre o no las expectativas del colaborador, si este proceso le facilita herramientas útiles para el desempeño de sus labores o no al colaborador de nuevo ingreso.

Uno de los métodos más utilizados dentro de las organizaciones para la evaluación del proceso de inducción es el pasar un cuestionario con diversas preguntas estratégicas que apoyan a aclarar si la inducción está siendo lo suficientemente completa posterior a que esta finalice. Por medio de una evaluación de este tipo se pueden determinar variables importantes para saber si el proceso de inducción está generando el valor esperado y también para la mejora de este.

Se puede deducir que si la evaluación trasladada al colaborador de nuevo ingreso arroja una puntuación baja la empresa o el departamento de gestión de talento humano se verá en la tarea de revisar el proceso de inducción y poder actualizarlo conforme a las observaciones plasmadas en las evaluaciones realizadas.

2.10.El proceso de Inducción y su relación con la adecuada integración del personal de nuevo ingreso

Un proceso de inducción bien diseñado, estandarizado y establecido de forma oficial dentro de una organización puede ser un factor clave. El proceso de inducción como se ha podido determinar busca que la adaptación del nuevo empleado a la organización sea de la forma más eficiente posible. La ausencia o deficiencia del proceso de inducción puede generar que el proceso completo de integración de personal se vea afectado. Ambos procesos tanto de inducción general como específica generan gastos considerables para la organización por lo cual uno complementa al otro dependiendo del buen o mal funcionamiento que se genere de forma individual.

Es importante considerar que ambos procesos pueden afectar de forma directa la productividad de la organización por lo que al optimizarlos y brindar información de manera amplia y clara desde el inicio de la relación laboral contribuirá a que esta no se vea afectada en ningún momento.

Se debe de considerar que para que exista una relación positiva entre ambos procesos, los dos deben de cumplir con las características mínimas que ambos requieren.

En el caso del proceso de inducción general debe de estar orientado a cumplir con las necesidades que demandan los departamentos de trabajo y sus especializaciones. En el caso del proceso de inducción al puesto debe de estar alineado a los objetivos de gestión de talento humano y estrategias organizacionales para que en conjunto generen un valor agregado a la organización al ser gestionados de forma correcta.

2.11.El proceso de inducción como estrategia para la mejora continua de los procesos internos y alcance de objetivos organizacionales

Los procesos de inducción son enfoques estratégicos para el logro de los objetivos organizacionales, ya que la inducción es parte fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y que la ausencia de este proceso no repercute en otros procesos internos. Un proceso de inducción ya sea de forma general o específica apoya de forma estratégica a que la organización se mantenga dotada del personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los colaboradores se sentirán satisfechos y seguros en sus puestos de trabajo y no tendrán la necesidad de rotar de forma voluntaria o involuntaria.

Un proceso de inducción de personal diseñado de forma estratégica y basado en las necesidades propias de todos los procesos que integran los diferentes departamentos de la organización es por su lado un apoyo incondicional para fortalecer los procedimientos de integración de personal y robustecer el proceso de contratación

El apoyo que el proceso brinda hacia los objetivos organizacionales y que los colaboradores sepan hacia dónde se direcciona la organización, cuáles fueron los objetivos institucionales que se plasmaron en la etapa de planeación y que es lo que la empresa espera del personal contratado.

La conjunción de ambos procesos tanto general como específico en su óptimo aporte y enfoque hacia el bienestar de los colaboradores es lo que hace la diferencia dentro de una organización, es lo que provee factores positivos como un clima laboral armonioso, sentido de pertenencia, productividad y desempeño laboral óptimo los cuales a su vez apoyan al logro de los objetivos organizacionales establecidos.

2.12. La estrategia de Recursos Humanos para la gestión eficiente del proceso de inducción de personal

El departamento de gestión de talento humano como socio estratégico para la organización es el encargado de formular las estrategias más adecuadas que apoyen al logro de los objetivos organizacionales.

Estas estrategias se refieren a un plan que abarque las problemáticas que se manifiesten dentro de la organización y que contribuyan a la mejora continua de los procesos internos del departamento de gestión de talento humano.

Al sugerir una estrategia con relación al proceso de inducción bien establecido, estandarizado e implementado que contenga las características mínimas y que los colaboradores de nuevo ingreso experimenten al momento de su incorporación una experiencia diferenciada y que agregue el valor necesario y requerido por estos es importante considerar las necesidades existentes en los diferentes departamentos de la organización.

Con esta estrategia bien planteada y definida se puede optimizar el proceso de inducción bastante generalizado con el que cuentan algunas organizaciones y generar un aporte de valor al índice de rotación de personal.

La ausencia de un proceso de inducción tanto general como al puesto pone en riesgo diferentes procesos internos. Una estrategia innovadora por parte de la gestión del talento humano puede resultar fundamental y marcar la diferencia dentro de la organización.

Conocer el alcance que tienen los diferentes procesos de gestión de talento humano para obtener mejores resultados y con base a la información abordada dentro del marco teórico se determina que las organizaciones por medio de la gestión de procesos estratégicos bien estructurados e implementados como lo es el proceso de inducción hacen posible el logro de los objetivos organizacionales. La ejecución de cada uno de estos procesos afecta a los demás procesos de forma directa, así como a la toma de decisiones estratégicas.

Lo desarrollado permite conocer las definiciones básicas para que el tema de investigación aporte de forma óptima a la mejora continua de los procesos internos.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones son entes administrativos que están integradas por personas que forman departamentos de trabajo con la finalidad de hacer que esta sea rentable y cumpla el ciclo programado y planeación estratégica con relación a su giro de negocio. Dentro de estos departamentos se encuentra el departamento de gestión de talento humano el cual en la actualidad ha pasado de realizar gestiones operativas para convertirse en un socio estratégico. La gestión de talento humano implica diversidad de procesos que apoyan al logro de los objetivos institucionales propuestos; siendo lo más importante dentro de estos procesos el capital humano como clave de éxito para una organización.

Dentro de los procesos de la gestión de talento humano, los cuales en su mayoría están enfocados a las personas surge la importante necesidad de hacer énfasis en el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso a la organización y en especial a la inducción a los puestos de trabajo. Esta inducción es considerada un proceso esencial para generar sentido de pertenencia y compromiso del colaborador hacia su nuevo lugar físico de trabajo, nuevos compañeros y nuevas funciones laborales que debe de desempeñar.

La organización sujeta de estudio para esta investigación es una empresa guatemalteca la cual inicia operaciones en 1914, se dedica a la venta de calzado al detalle contando entre sus principales líneas de producción con el calzado de seguridad industrial. La empresa está constituida por las siguientes divisiones: ventas, administración y producción. El área de ventas está conformada por sucursales a nivel capital y departamental, el área administrativa está conformada por los departamentos de contabilidad, recursos humanos, mercadeo, logística y comercial y el área de producción por todo el personal operativo. Los principales procesos operativos que se realizan en los puntos de ventas y enfoque de estudio son: servicio al cliente, facturación y cobro, manejo de inventarios, manejo de caja chica y caja registradora, alcance de metas de venta.

Estos procesos son supervisados directamente por los supervisores de tienda quienes reportan directamente a la Gerencia Comercial. La supervisión realizada por los

supervisores de tienda se centra en una evaluación semanal que abarca distintos aspectos como: alcance de metas, ticket promedio, servicio al cliente, cuadros de caja e inventarios.

El proceso de inducción al puesto es parte esencial para el buen desarrollo de las funciones de los colaboradores. La ausencia de este proceso dentro de la organización provoca que los procesos operativos como: cuadros de caja, alcance de metas o inventarios entre otros no siempre se ejecuten a cabalidad y con el esmero esperado por parte de la fuerza de ventas de las sucursales. La ausencia de un proceso de inducción puede provocar sentimientos de frustración, desmotivación o el abandono de labores espontáneo al no sentir pertenencia o fácil adaptación hacia las funciones laborales asignadas y hacia la organización. Provoca que los colaboradores sientan la necesidad de migrar hacia otras organizaciones al no recibir críticas satisfactorias con relación a los resultados esperados en las evaluaciones realizadas por los supervisores de ventas. Esto puede provocar que se pierda el interés por alcanzar las metas de venta y ejecutar los procesos con eficiencia.

la responsabilidad de la inducción general es comunicar a los colaboradores de nuevo ingreso sobre temas generales e iguales para todos como: normas, reglamentos, políticas, misión, visión, formas de pago entre otras. La responsabilidad de la inducción específica tiene como responsabilidad que el colaborador de nuevo ingreso se adapte con mayor facilidad a las funciones específicas del puesto.

En la empresa sujeto de estudio en la actualidad se cuenta con un proceso de inducción general y un proceso de inducción al puesto poco estructurado y estandarizado. Debido a la falta de un programa formal de inducción al puesto y a la falta de personal en el departamento de gestión de talento humano que lidere este tipo de procesos como lo es la gerencia misma del departamento de gestión de talento humano se corre el riesgo de confusión ante como un nuevo colaborador debe de desempeñar sus funciones.

La ausencia de un proceso de inducción al puesto bien estructurado e implementado tiene una mayor incidencia en los colaboradores de nuevo ingreso quienes al no contar con el conocimiento necesario en el manejo de los procesos operativos internos de las sucursales abandonan los puestos de trabajo sin justificación alguna. En algunas

ocasiones, aunque carecen del conocimiento necesario de los procesos deciden continuar en sus puestos y esto afecta los resultados de metas de venta, así como los presupuestos internos, y la estabilidad laboral.

Lo anterior ha llevado en algunas ocasiones al cierre de diversas sucursales y pérdida de clientes potenciales para la organización.

La problemática que se pretende abordar en la presente investigación busca sugerir un programa de inducción al puesto que permita el fortalecimiento del proceso de inducción de personal y contribuya a completar el sistema de procesos de gestión de talento humano de la empresa sujeto de estudio y que se gestionen de forma óptima los procesos operativos para el área de ventas al detalle.

3.2. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el proceso de inducción que se desarrolla con el personal del área de ventas al detalle?

3.3. Delimitación del Problema

La presente investigación se realizó con los colaboradores de ventas de una empresa dedicada a las ventas al detalle; con la finalidad de conocer el proceso de inducción que se trabaja con los colaboradores.

3.3.2. Delimitación geográfica

La investigación se realizó en una empresa ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.3.3. Unidad de análisis

Empresa dedicada a las ventas al detalle, cuenta con veinte sucursales.

3.4. Objetivos

Los objetivos son parte del propósito que se desea alcanzar con la presente investigación, por medio de estos se definen metas en específico que se pretenden obtener.

3.4.2. Objetivo General

Evaluar el proceso de inducción que se ejecuta para el personal de nuevo ingreso de ventas al detalle.

3.4.3. Objetivos Específicos

3.4.3.1. Describir el proceso de inducción general del personal de ventas al detalle.

3.4.3.2. Identificar el proceso de inducción al puesto del personal de ventas al detalle.

3.4.3.3. Proponer un programa de inducción al puesto para el personal de ventas al detalle.

3.5. Método de investigación

Para el desarrollo del presente tema de investigación se utilizó el método científico. Por medio de esta metodología se buscó comprender la forma en qué se realiza en la actualidad el proceso de inducción en el área de ventas al detalle y estudiar la variable que permitió la identificación del problema de la investigación con la finalidad de obtener datos y resultados que permitieron generar recomendaciones y conclusiones para un proceso de inducción.

3.6. Alcance del estudio **Investigación descriptiva**

Por medio de esta investigación se presentan los datos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos utilizados para el tema de estudio con el fin de conocer los resultados que inciden en la variable identificada.

Investigación explicativa

Por medio de esta investigación se interpretan y explican los resultados para describir el proceso de inducción general, identificar cómo funciona el proceso de inducción al puesto y poder sugerir un programa de inducción para el área de ventas al detalle. Se identificaron los resultados por medio del instrumento del cuestionario trasladado al personal de ventas al detalle y por medio de una guía de entrevista trasladada a los supervisores del área de ventas al detalle.

3.7. Técnicas de obtención de información

3.7.2. Censo

Con esta técnica se busca recabar información directamente de los vendedores y jefes de tiendas del área de ventas al detalle que se encuentran en los diferentes puntos de venta. Se realiza con el fin de obtener la información más relevante sobre la percepción de los empleados con relación al proceso de inducción que existe dentro de la organización y la ausencia de un proceso de inducción al puesto.

3.7.3. Entrevista direccionada

Esta técnica se trabajó con los supervisores de tiendas del área de ventas al detalle con el fin de recolectar información puntual sobre el proceso de inducción general y al puesto y de cómo esto afecta la correcta ejecución de los procesos operativos del personal bajo su cargo.

3.7.4. Fuentes primarias:

De campo

Por medio de la técnica de campo se obtuvo información directa de la empresa para esto se utilizaron los siguientes instrumentos: cuestionario dirigido a los integrantes del área de ventas al detalle y una entrevista estructurada dirigida a los supervisores de ventas al detalle para que la información obtenida fuera interpretada.

3.7.5. Fuentes secundarias:

Bibliográficas

Por medio de estas fuentes basadas en artículos científicos, tesis, revistas, textos de autores se buscó un mejor desarrollo de la investigación y se simplificó la comprensión de los conceptos relacionados al tema de investigación y sus variables.

3.8. Instrumentos de investigación

3.8.2. Cuestionario

Este instrumento se trabajó con preguntas cerradas de selección múltiple, abiertas y directas que están enfocadas a la problemática planteada dentro del área de ventas al detalle y de su variable. Con el fin de tener un contexto más claro y completo sobre la opinión de los empleados y que los resultados aporten puntos de mejora que permitan la

sugerencia de un programa de inducción al puesto. El cuestionario consta de 20 preguntas.

3.8.3. Guía de entrevista

Este instrumento permitió la obtención de información específica sobre la problemática que afecta a los procesos operativos del área de ventas al detalle, permitió determinar el impacto del proceso de inducción actual y la ausencia de un programa de inducción al puesto, así como determinar cuáles son las necesidades que se requieren abordar con prontitud previo a la elaboración de una sugerencia de programa de inducción. La entrevista consta de 7 preguntas cerradas de selección múltiple, abiertas y directas.

3.9. Población

Para la realización del estudio se pudo obtener información de todos los colaboradores que forman parte del área de ventas al detalle.

El departamento está distribuido de la siguiente manera:

Tabla No. 1

Integrantes del área de ventas al detalle

No.	Puesto	cantidad de colaboradores	% cantidad de colaboradores
1	Jefe de Tienda	19	44
2	Vendedor de Tienda	22	51
3	Supervisor de Tienda	02	5
	Total	43	100%

Nota: Elaboración propia. Septiembre 2021.

La tabla anterior muestra la distribución de los colaboradores que forman parte del área de ventas al detalle.

3.10. Estadística para presentar tablas y figuras

Los datos obtenidos fueron presentados por medio de gráficas, tablas o figuras, las cuales reflejan los resultados obtenidos en los instrumentos trabajados: cuestionario y entrevista estructurada. Por medio de esta información se logró conocer y analizar los procesos actuales de inducción que se ejecutan para el área de ventas al detalle.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados para la elaboración de la investigación sobre el proceso de inducción para una empresa de ventas al detalle.

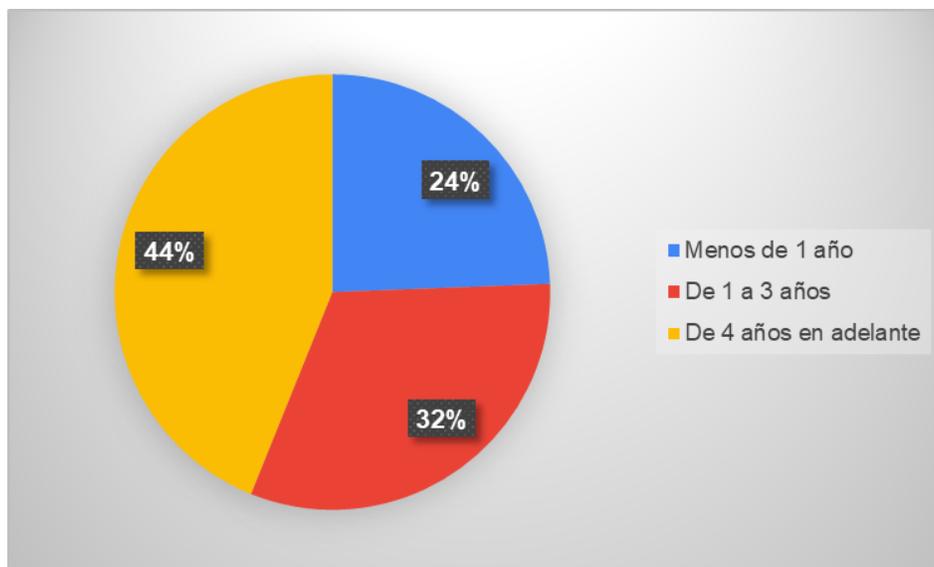
La obtención de información, análisis y presentación se lleva a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Censo por medio de un cuestionario y entrevista direccionada por medio de una guía de entrevista los cuales fueron creados con las características que dieran cumplimiento para recabar la información necesaria que permitiera validar los objetivos de la investigación antes mencionada.

4.1. Censo enfocado en analizar el proceso de inducción del personal de ventas al detalle.

La técnica del censo se realizó por medio del instrumento del cuestionario para la validación del proceso de inducción del personal de ventas al detalle. El cuestionario fue creado por medio de Google forms, y el enlace generado fue enviado vía correo electrónico institucional a todos los colaboradores. El cuestionario fue dirigido a dos puestos de trabajo en donde están incluidos diecinueve jefes de tienda y veintidós vendedores de tienda haciendo un total de cuarenta y una personas censadas.

Sotomayor, (2017) indica que “después de haber sido contratada la persona debe de continuar una etapa necesaria para ella, como lo es la inducción inicial, misma que representa una actividad que realiza la organización a efecto de que se integre a ella y en su momento al área de trabajo respectiva”. (pág. 154).

Validado que el proceso de inducción es parte esencial de la etapa de integración se pueden visualizar a continuación los resultados más relevantes de un total de veinte preguntas seleccionadas para la validación de los objetivos de investigación.

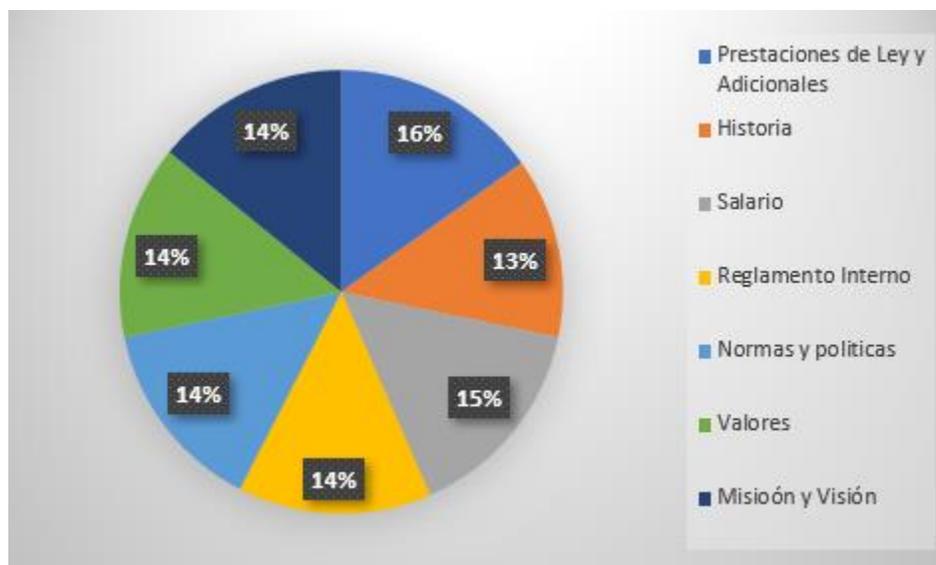
Figura No. 1***Antigüedad de los colaboradores en la empresa***

Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

Según los datos obtenidos se determina que el 24% del personal del área de ventas al detalle está conformado por colaboradores que llevan menos de un año de labores en la empresa, por medio de esta información se puede validar cómo funciona en la actualidad el proceso de inducción, un 32% evidencia al personal que llevan de 1 a 3 años de labores y el 44% más de 4 años de labores. La finalidad de esta información es el poder realizar un comparativo para confirmar si a lo largo del tiempo la empresa sigue teniendo las mismas deficiencias en el proceso de inducción y confirmar si la percepción ante el proceso de inducción que en la actualidad se ejecuta se diferencia o no de los colaboradores con mucha antigüedad ante los colaboradores de reciente o medio ingreso. Por medio de esta información se puede analizar si ha habido o no seguimiento a la mejora continua de este.

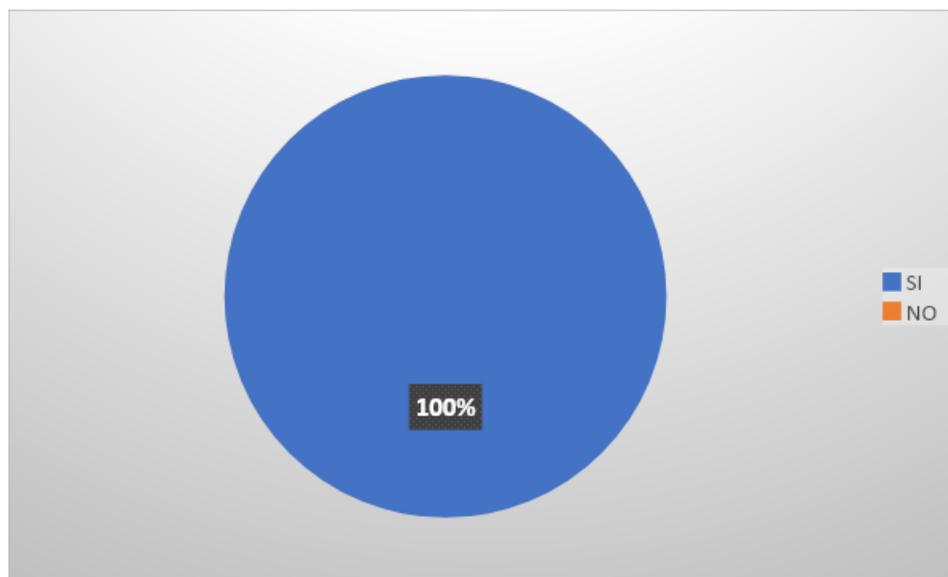
Figura No. 2

Temas de la inducción general



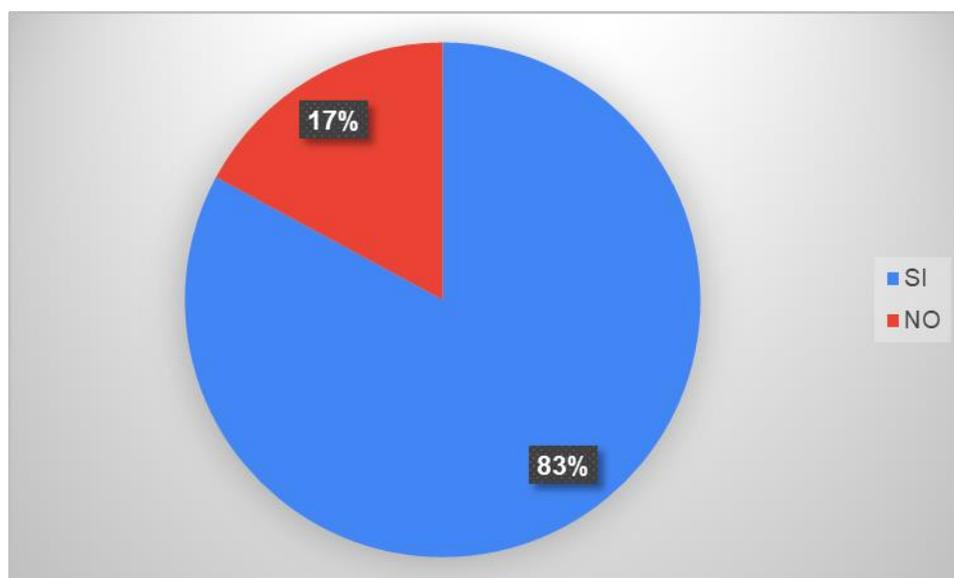
Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

Según los datos obtenidos se puede validar que los puntos abordados en el proceso de inducción general se encuentran entre un 13% y 15% de cumplimiento. el proceso de inducción general se realiza el primer día en que inicia la relación laboral, los colaboradores son citados a las oficinas centrales. Son recibidos por el departamento de Recursos Humanos e ingresados a una sala de reuniones, en ella se brinda un video institucional con la historia de la empresa. Luego se trabaja con una inducción en digital la cual abarca temas de: filosofía institucional (misión, visión y valores) se abarcan temas de normas, políticas, reglamentos internos, códigos de ética, salarios, responsabilidad social empresarial, estructura organizacional de primera línea. Luego los colaboradores firman toda la papelería legal administrativa, se les entrega uniforme y se les toma fotografía. Al finalizar se les entrega material sobre la inducción general en físico y son trasladados con sus jefes inmediatos para la introducción al proceso de inducción específica.

Figura No. 3***Trato del personal que lo recibió al momento de su inducción general***

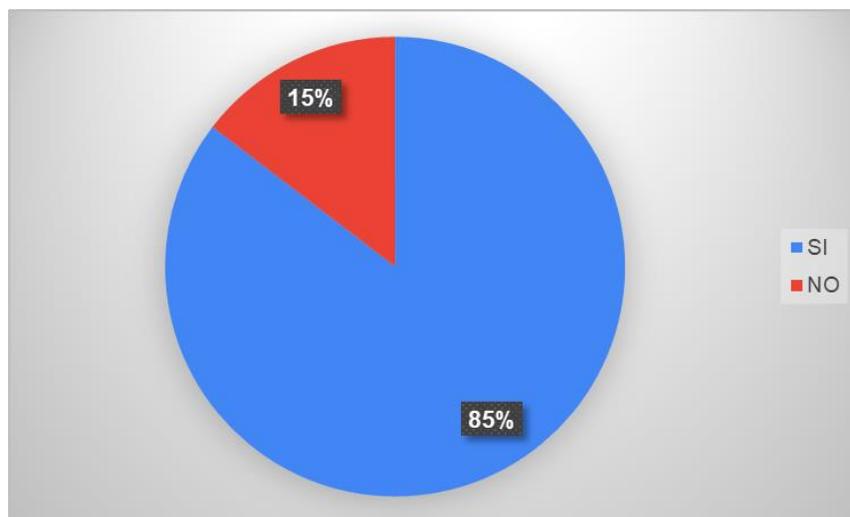
Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

El primer día laboral de todo colaborador es clave para iniciar a fortalecer los lazos de compromiso de este hacia la organización. Es de suma importancia que la persona responsable del proceso de inducción general tenga un acercamiento adecuado hacia los nuevos colaboradores, es por esto por lo que nace la necesidad de analizar el trato que el personal de ventas al detalle recibió al momento de su integración a la organización. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que todo el personal de ventas recibió un trato respetuoso y cordial de la persona encargada del proceso. Se confirma por medio de los supervisores del área de ventas que es el departamento de recursos humanos quien recibe a los nuevos colaboradores y la percepción ha sido favorable. Con un 100% se puede validar que los colaboradores de nuevo ingreso se han sentido cómodos con el trato recibido, llenando las expectativas que pudiesen haber tenido al momento de ingresar a la organización.

Figura No. 4***Entrega de Material físico o digital en el proceso de inducción general***

Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

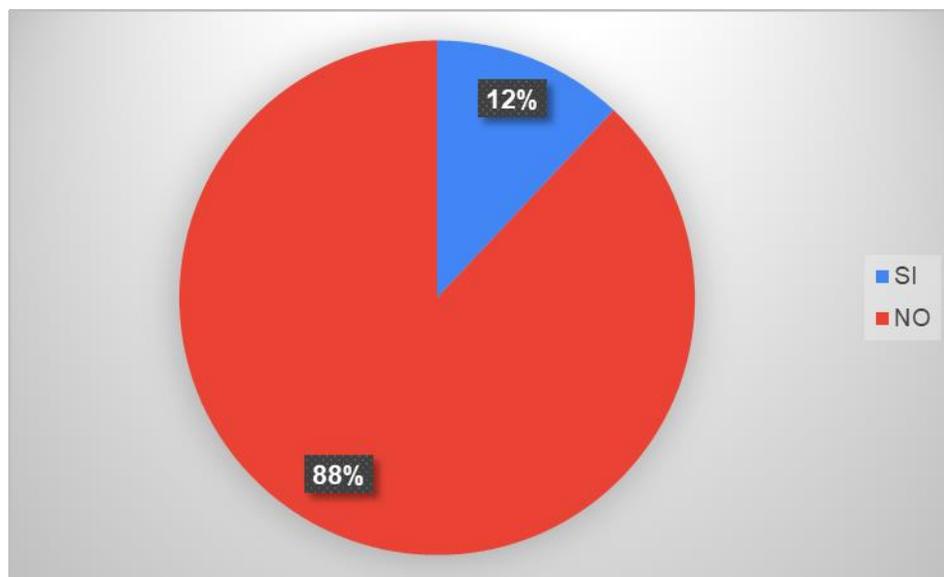
Según los datos obtenidos se puede validar que el 83% de los colaboradores sí recibieron material en físico o digital con información general de la empresa por lo cual se puede considerar que, aunque se está cumpliendo con el proceso de inducción general hace falta reforzar el mismo para que el 17% de los colaboradores que indican que no recibieron el material se pueda ir disminuyendo. Se confirmó que los colaboradores consideran que el material entregado abarca todos los temas de interés que una persona de nuevo ingreso debe de conocer de la empresa. De acuerdo con la información brindada por los supervisores del área existen folletos impresos y otros en digital que se comparten vía correo electrónico institucional en donde se refuerzan cada 3 meses temas de misión, visión y valores. El contar con material de apoyo que agilice el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso hace que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y con el puesto para el que fueron contratados. Se valida que la entrega de este material sí apoya a que el proceso de adaptación sea de mayor calidad y provecho.

Figura No. 5***Presentación al equipo de trabajo luego de finalizada la inducción general***

Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

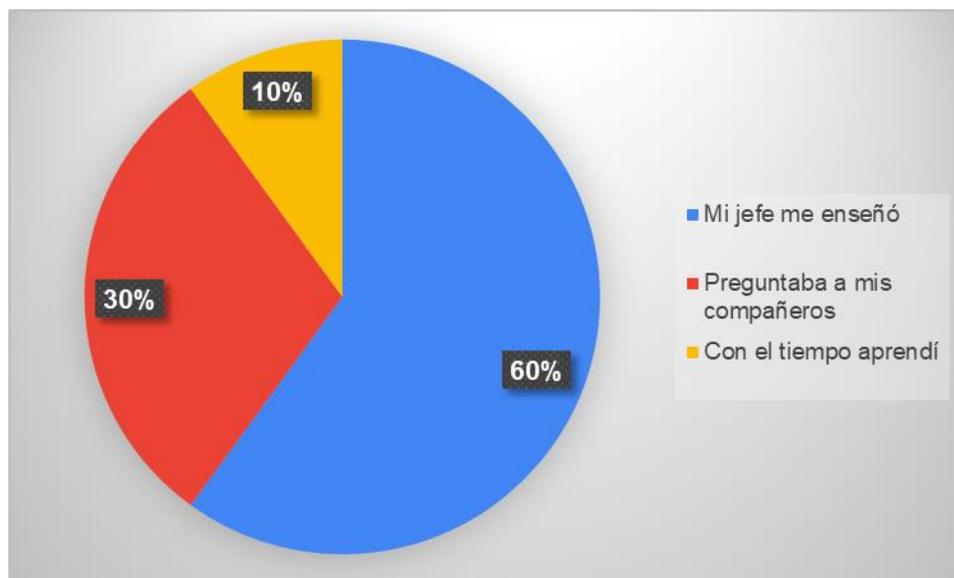
Bueno et al. (2018) define “Inducción: su finalidad es articular y armonizar al nuevo elemento al grupo de trabajo del que formará parte.” (pag.54).

Parte de los protocolos al momento de ingresar a una organización es que el colaborador de nuevo ingreso conozca a sus compañeros de trabajo, ya que serán con los que pase la mayor parte del tiempo desde que inicie el proceso de inducción al puesto. Luego de los resultados obtenidos se valida que el personal de nuevo ingreso sí es presentado con su equipo de trabajo. Cabe mencionar que un 85% de los colaboradores confirma que sí conocieron desde el primer día al equipo de trabajo. Sin embargo, surge el siguiente porcentaje de un 15% que indica que no pasó por este filtro, lo cual hace que el proceso de inducción al puesto no sea tan eficiente como debería de serlo. La presentación con el equipo de trabajo luego de finalizada la inducción general, es uno de los pasos más importantes para el inicio de generación de sinergia entre los equipos, entre más transparente sea el proceso de presentación más confianza y compromiso se genera entre los compañeros actuales y el nuevo miembro del equipo. Forma parte de la integración y facilita la fácil adaptación hacia el puesto. El saber a quién abocarse desde el inicio de la relación laboral puede marcar la diferencia ante la correcta ejecución del proceso de inducción.

Figura No. 6***Entrega del descriptor de puesto al momento de ingresar a la organización***

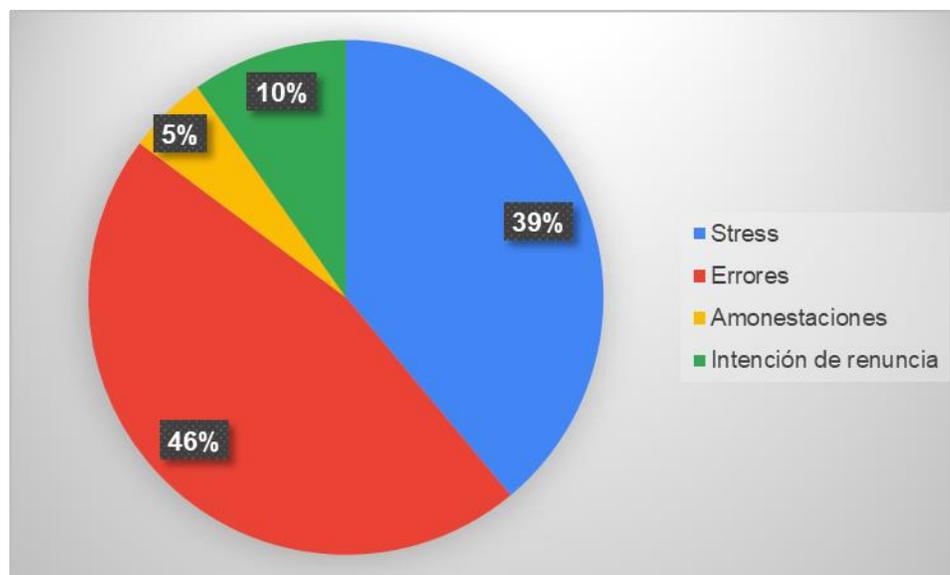
Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

El descriptor de puesto es un documento clave en donde se detallan con exactitud y claridad las funciones que un colaborador de nuevo ingreso tiene asignadas y debe de desempeñar en su puesto de trabajo. Es una guía que apoya a la buena integración y estabilidad de todos los colaboradores, disminuye las dudas, los errores o preguntas frecuentes que los colaboradores de nuevo ingreso pudiesen tener. De acuerdo con los datos obtenidos un 88% de los colaboradores indican que no se les hizo entrega de un descriptor de puesto que detalle las funciones que debían de realizar en el puesto de trabajo. Por lo cual no tuvieron ningún tipo de guía escrita que pudiesen consultar al momento de estar desarrollando sus funciones. Los supervisores de ventas indican que no se ha trabajado desde hace mucho tiempo en el proceso de descriptores de puesto del área de ventas; esto debido a la falta de seguimiento al proceso en el departamento de recursos humanos y de un líder que lleve el proceso. Por lo regular los colaboradores conocen de sus funciones conforme pasan los días en los puestos de trabajo. Un 12% de los colaboradores indican haber visto en alguna oportunidad un formato antiguo de descriptor de puesto, el cual no ha sido actualizado o brindado recientemente.

Figura No. 7***Forma de conocer las funciones en el puesto de trabajo***

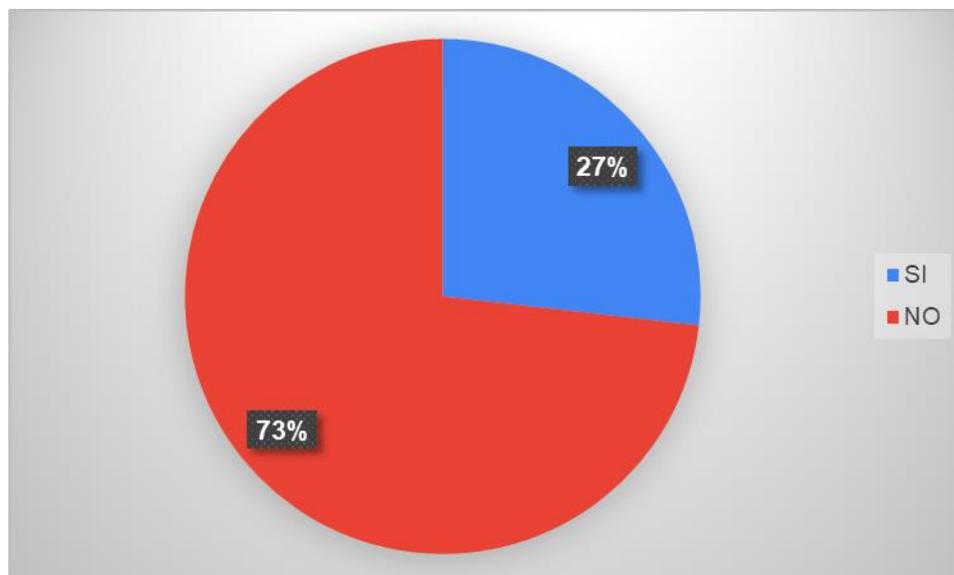
Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

La forma en cómo los colaboradores de nuevo ingreso conocen las funciones del puesto de trabajo ya sea de manera formal o informal impacta en el alcance de resultados esperados y también en el buen desempeño del colaborador en el puesto de trabajo. Luego de los resultados obtenidos se puede confirmar que el 60% de los colaboradores conoció sus funciones por medio del jefe inmediato sin ningún involucramiento por parte del supervisor, el 30% de los colaboradores indican que para conocer sus funciones a detalle tuvieron que preguntar a los compañeros de trabajo, el 10% indican que con el tiempo aprendieron todas las funciones que debían de realizar. Con los resultados obtenidos se puede validar que no existe un programa de inducción al puesto estandarizado que detalle quién debería ser la persona encargada de brindar e informar las funciones al personal de nuevo ingreso. Derivado a lo anterior se puede confirmar que los colaboradores no tuvieron explicación detallada y clara de lo que debían de desarrollar, lo cual devalúa la forma en cómo se está recibiendo la inducción específica en la actualidad. Es importante mencionar que los colaboradores consideran que la persona que les brindó la inducción no es la más indicada.

Figura No. 8***Causas generadas por la ausencia de un proceso de inducción al puesto***

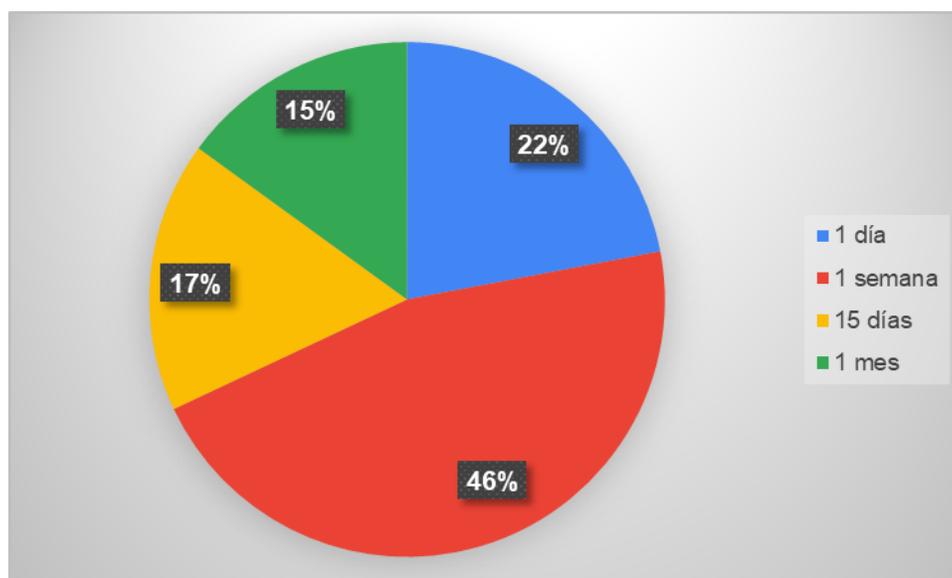
Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

El proceso de inducción específica es clave para que el colaborador de nuevo ingreso se sienta en confianza, cómodo y seguro ante el nuevo reto de desempeñar sus funciones con el esmero esperado por parte de la empresa. Con base a los resultados obtenidos se puede validar que el 39% indican haber experimentado más estrés de lo habitual al sentir incertidumbre sin guías que les hicieran más fácil el proceso de aprendizaje de sus nuevas funciones de trabajo. El 46% de los colaboradores confirman haber tenido errores en los procesos internos del piso de ventas generando reprocesos. El 5% de los evaluados indicó que recibió algún tipo de amonestación verbal y el 10% incluso indica haber tenido intención de renuncia ya que al no tener claras las funciones a desempeñar y el poco involucramiento del supervisor de tienda generaron que quisieran moverse a otras organizaciones. Por su parte los supervisores indican que muchas veces por falta de tiempo o ruta no están presentes al momento en que el colaborador está recibiendo su proceso de inducción específica.

Figura No. 9***Herramientas necesarias para desempeñar las funciones de trabajo***

Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

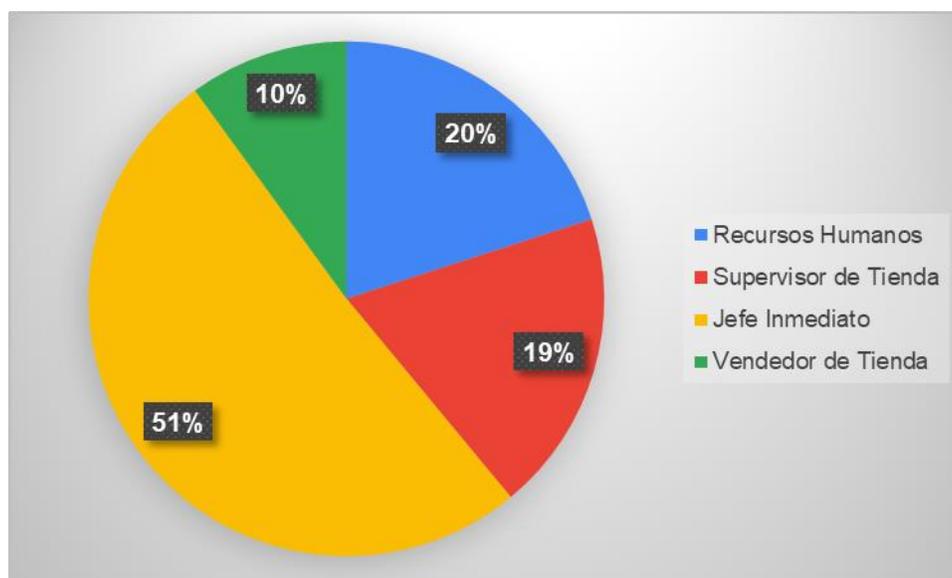
Para que un colaborador pueda desempeñar sus funciones de trabajo se hace necesario que el responsable del proceso de inducción específica le brinde todas las herramientas que sean necesarias al momento de su contratación. Se puede validar que un 73% de los colaboradores indican que no recibieron las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, en las tiendas no cuentan con suministros de librería, técnicas de producto impresas, facturas en físico entre otras. Por otra parte, el 27% de los colaboradores indican que en su momento sí recibieron las herramientas necesarias para el puesto de trabajo. las herramientas de trabajo en el piso de ventas son fundamentales para que el personal realice sus tareas con eficiencia. El código de acceso a los sistemas internos de facturación al no ser entregado desde el primer día de la relación laboral afecta los cálculos de metas de venta. Las fichas técnicas de producto son fundamentales para que los colaboradores inicien a familiarizarse con los productos, por lo cual es importante que cuenten con ellas desde el primer día laboral. Todos estos temas forman parte de las herramientas que un colaborador debe de recibir en un proceso de inducción al puesto para alcanzar los resultados esperados, por lo cual el concepto de estas enriquece a la investigación.

Figura No. 10***Duración del proceso de inducción***

Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022

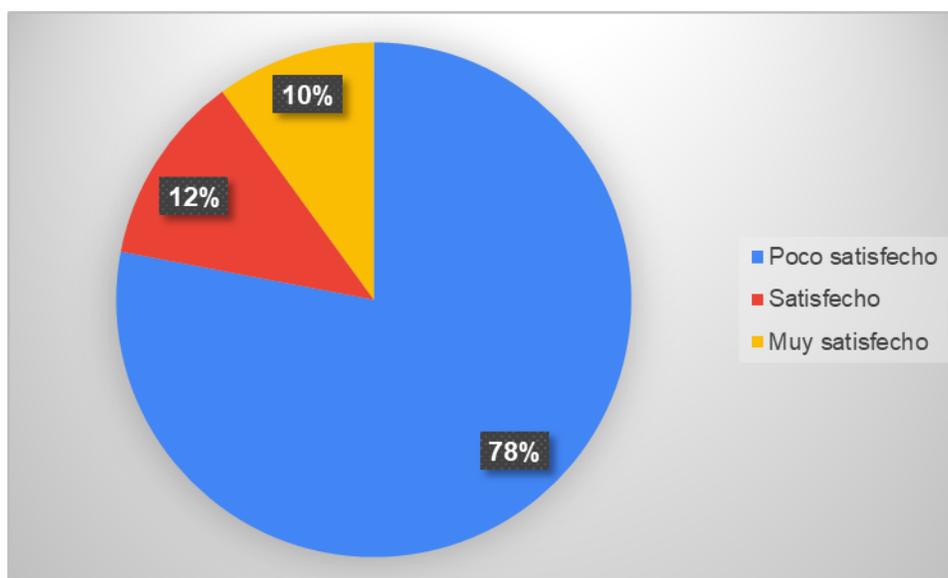
Un proceso de inducción para que sea exitoso depende del tiempo que este dure, pero también del diseño que tenga, del contenido y de la forma en que este sea impartido. Luego de los resultados obtenidos se puede evidenciar que existen diferentes tiempos en el proceso de inducción específica que se manejan en la empresa. El 22% de los colaboradores indican que el proceso duró 1 día, el 46% indica que duró 1 semana, el 17% indica que duró 15 días y el 15% indica que duró 1 mes. Esto evidencia que no existe un programa de inducción que sea igual para todos y que a través de los años la deficiencia sigue siendo la misma. Por su parte los supervisores indican que estos tiempos varían ya que no existe un programa de inducción específica que indique tiempos, actividades y responsables para la ejecución del proceso. Se valida que, aunque los colaboradores son contratados con las mismas competencias para desarrollar las funciones de trabajo el no contar con una guía estándar y formalizada hace que unas personas se tarden más y otras menos en aprender todos los procesos internos del piso de ventas.

Figura No. 11

Encargado de recibir y brindar el proceso de inducción específica

Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

El éxito de un proceso de inducción depende de la persona encargada de brindar éste, debería de ser una persona que conozca a profundidad la estructura organizacional de la empresa y de todo el proceso de descriptores de puesto. Luego de los resultados obtenidos se puede confirmar que no existe un programa de inducción que indique quien es la persona encargada de recibir al personal de ventas al momento de ingresar a la organización. El 20% de los colaboradores indican que fue Recursos Humanos quien los recibió y los envió a la sucursal con algunas instrucciones precisas. El 19% indica que su supervisor sí los estaba esperando en la tienda para recibirlos y dejarlos a cargo de la persona de turno. El 51% indica que el jefe de tiendas los recibió e inició con la inducción al puesto luego de que el departamento de recursos humanos les brindará la inducción en general y el 10% indica que fue el vendedor de tienda quien los recibió. En algunas ocasiones el departamento de recursos humanos se ha visto en la necesidad de dar una breve introducción al puesto a los nuevos colaboradores, esto sucede cuando es una Jefatura la que se va a cubrir o cuando el supervisor no tiene la disponibilidad para llegar a presentar al nuevo ingreso a su piso de ventas. Esto debido a la falta de una programación de inducción específica.

Figura No. 12***Satisfacción con el proceso de inducción al puesto recibido***

Nota: datos obtenidos del censo realizado al personal de ventas al detalle en julio de 2022.

(Ortúzar et al, 2011, como se citó en López, et al 2016) “detallan que la inducción se conforma esencialmente de los siguientes componentes: objetivos y beneficios del programa, aspectos institucionales y de gestión necesarios para implementarlo, actividades para realizar por los distintos actores involucrados, un plan riguroso y transparente de seguimiento y evaluación de la efectividad del programa”.

El proceso de inducción de una empresa debería de estar diseñado para cumplir las expectativas generales y específicas de todo el personal de nuevo ingreso. Siendo este uno de los primeros procedimientos que el colaborador de nuevo ingreso experimentará, debería de estar enfocado a resultados, a metas u objetivos. Con base a los resultados reflejados se puede evidenciar que el 78% de los colaboradores se siente poco satisfecho con el proceso de inducción recibida ya que este no ha sido de utilidad o beneficio al momento de ser recibido para familiarizarse de forma óptima con las funciones en el puesto de trabajo. Indican que debería de existir un programa estándar para todos y que abarque los temas necesarios para que el proceso de adaptación sea más fácil. El 12% indica que se sienten satisfechos con relación al proceso de inducción general y únicamente el 10% indican que se sienten muy satisfechos siempre con el proceso de inducción general sin hace énfasis al específico.

4.2. Guía de entrevista enfocada en analizar el proceso de inducción del personal de ventas al detalle.

La técnica de entrevista se realizó por medio del instrumento de guía de entrevista con el propósito de revisar el proceso de inducción del personal de ventas al detalle, fue dirigido a un puesto de trabajo en donde están incluidos dos supervisores de tienda.

A continuación, se presentan los resultados de la guía de entrevista realizada a los dos supervisores del área de tiendas.

Tabla No. 2

Información de guía de entrevista dirigida a los supervisores de ventas

Información General			
Antigüedad en la empresa:	4 años en adelante	Se valida que los dos supervisores de tiendas cuentan con más de 4 años de laborar en la empresa en el área de ventas al detalle	
No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Apoya a los trabajadores en darles a conocer sus procesos de trabajo cuando se incorporan a la organización?	No	Los supervisores confirman que no participan durante el proceso de inducción de los colaboradores. En algunas ocasiones los reciben en el piso de ventas para brindar información sobre horarios y comisiones y luego los dejan a cargo del jefe de tienda o del vendedor quienes proceden con indicar temas de facturación, cambios, inventarios y devoluciones. La mayoría del tiempo no se involucran por falta de tiempo según indican.
2	¿Ha evidenciado dificultad en el personal de reciente ingreso para cumplir con sus labores?	Sí	Los supervisores consideran que el proceso de inducción general en la empresa está muy bien estructurado a excepción del proceso de inducción al puesto el cual carece de capacitación sobre los procesos que los colaboradores de nuevo ingreso deben de ejecutar en los puestos de trabajo. Consideran que no son orientados con alguna guía que puedan consultar al momento de surgir alguna duda en el puesto de trabajo.

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis
3	¿Qué áreas o actividades considera necesarias que debería abarcar el programa de inducción para que los colaboradores desarrollen sus funciones de forma eficiente?	Opciones: Capacitación técnica de calzado Visita a planta de producción visita a diferentes sucursales Capacitación de sistema contable interno ¿algún otro?	Los supervisores consideran que el proceso de inducción al puesto debería estar respaldado con un programa que detalle las actividades necesarias para que los colaboradores se adapten con mayor facilidad, así como indicar quienes son las personas responsables de estas actividades. Al momento de ser diseñado debería de contar con los siguientes temas: departamento de informática para conocimiento del sistema contable interno, producción para conocer todas las características técnicas de los productos, tesorería para temas de reportería y cierres, con auditoría para conocer la forma de realizar inventarios.
4	¿Existen descriptores de puesto dentro de la organización?	Sí	Los supervisores indican que existen descriptores de puesto que fueron diseñados hace más de 5 años. Tienen conocimiento de que estos descriptores no han sido actualizados desde entonces. Indican que en la actualidad no son entregados al personal de nuevo ingreso. Las desventajas de no ser entregados se reflejan en los resultados del proceso de ventas, ya que el personal carece de información detallada sobre cuáles funciones deben de desarrollar.
5	¿Cuánto tiempo destina la organización para el desarrollo del proceso de inducción?	1 día a 1 semana	Se valida que la de inducción general por lo regular se realiza en medio día y consideran que es el tiempo necesario para conocer generalidades sobre la empresa. Sin embargo, indican que el proceso de inducción al puesto no tiene en la actualidad un tiempo estandarizado, hay tiendas que lo realizan en 1 semana, otras en 15 o 1 mes. Por lo cual consideran que se debería asignar un tiempo prudente para todos en general.
6	¿Considera que los procesos de inducción responden a las expectativas y necesidades de los colaboradores?	No	Consideran que el proceso de inducción general sí cumple con las expectativas a diferencia del proceso específico. La falta de este proceso de inducción específica evidencia una gran debilidad en los procesos de Recursos Humanos ya que no se tienen alineados unos con otros. Los supervisores indican que, en las entrevistas de salida, se evidencia que debido a la falta de conocimiento hacia los procesos internos de la sucursal existe migración de personal, reprocesos, desmotivación entre otras deficiencias.
7	¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el proceso de inducción?	Capacitación en temas de productos Impresión de fichas técnicas Resolución de conflictos Facturación	Se puede validar que los supervisores coinciden con las respuestas obtenidas en el censo realizado al personal de venta al detalle. Las necesidades y definiciones en los procesos evidencian que existen únicamente en el proceso de inducción al puesto. Consideran necesario que se abarquen temas más prácticos del producto y que sea diseñado un formato.

Nota: datos obtenidos de la guía de entrevista realizada a los supervisores de ventas al detalle en julio de 2022.

5. CONCLUSIONES

Con base al objetivo de descripción de un proceso de inducción general se concluye que en la empresa sujeta de estudio sí cuentan con un proceso de inducción de personal. Luego del censo realizado a los jefes y vendedores de tienda y de la guía de entrevista ejecutada con los supervisores de tiendas se da respuesta a los objetivos de la investigación con las siguientes conclusiones y características sobre el proceso.

Por medio de las técnicas y herramientas utilizadas en la investigación se puede concluir que el proceso que se ejecuta en la actualidad para los colaboradores de nuevo ingreso responde a las expectativas en general y no específicas. Se concluye que se ejecuta un proceso de inducción general el cual abarca todos los requerimientos mínimos que este debería de cumplir a comparación del proceso de inducción específica el cual se ejecuta con el personal que esté disponible en ese momento, sin un programa que detalle tiempos o actividades que un colaborador debería de abordar para completar su proceso de inducción al puesto de forma eficiente.

Con el fin de describir el proceso de inducción general se determina que sí existe dentro de la organización y se encuentra bien estructurado y oficializado, se describe que se brinda el mismo día en que el colaborador de nuevo ingreso se presenta a oficinas centrales de la empresa. El encargado de recibir a estos colaboradores es el departamento de recursos humanos. Los colaboradores reciben en físico y digital material con información general de la empresa y se les detallan temas sobre la historia de esta, la misión y visión, las políticas y reglamentos internos, salario, beneficios de ley y adicionales.

El proceso de inducción general tiene una duración de medio día y luego el colaborador es enviado a su tienda de trabajo asignada. Durante el este proceso el colaborador firma papelería legal y administrativa, recibe su uniforme y su gafete de identificación. Al colaborador se le entrega una carta de bienvenida en donde consta que recibió todos los temas antes en mención y se guarda en el expediente del colaborador.

Identificado el proceso de inducción específica o al puesto se concluye que la mayoría del personal de tiendas se encuentra poco satisfecho con el proceso de inducción que

reciben. No existe un tiempo determinado ni estandarizado para que una persona finalice este proceso. En los resultados obtenidos existe variedad de porcentajes con relación al tiempo en que se tarda en finalizar de conocer y familiarizarse con todos los procesos internos y funciones asignadas al puesto de trabajo. Se puede confirmar que las personas que están encargadas de brindar lo poco que se tiene definido sobre el proceso de inducción específica no son las más adecuadas para solventar todas las dudas de los colaboradores de nuevo ingreso tienen para desarrollar sus funciones de forma eficiente. Se concluye que los colaboradores tienen dificultad al momento de desempeñarse por la ausencia de un programa de inducción específica.

No existe en la empresa sujeto de estudio un programa de inducción al puesto, no existen descriptores de puesto actualizados que sean entregados a los colaboradores al momento de su ingreso a la organización. A criterio del personal de ventas al detalle debería de ser diseñado un programa que cumpla con los objetivos del puesto y también con los organizacionales. Aunque en la actualidad se valida que el proceso de inducción se brinda por partes; la necesidad de integración de todas estas partes surge de los errores cometidos en los procesos internos del piso de ventas y de la falta de inducción sobre los sistemas internos.

Los responsables del área de ventas al detalle; los supervisores no se involucran en ninguno de los dos procesos, en el proceso de inducción general porque no es directamente responsabilidad de ellos y en el proceso de inducción específica es porque no se tiene un programa estandarizado y por falta de tiempo; cada supervisor tiene diez sucursales a cargo las cuales deben de visitar de forma semanal, por lo cual el corto tiempo de las rutas asignadas no les permite involucrarse como debiese ser en el proceso de inducción al puesto. Consideran que al momento de estandarizar un programa podrían modificar las rutas de trabajo para dar cumplimiento a esta media vez sea oficializado y forme parte de los procesos y funciones de sus puestos de trabajo.

5.1. RECOMENDACIONES

Con relación al proceso de inducción general se recomienda a la organización, seguir reforzando este, ya que es parte de la mejora continua que debe de poner en práctica el departamento de Recursos Humanos. Aunque el personal en la actualidad se siente satisfecho y consideran que el proceso cumple con todos los requisitos mínimos y también los apoya a familiarizarse con normas, políticas y procedimientos, parte de la mejora continua del departamento de recursos humanos es seguir innovando para que el proceso cumpla en todo momento con el recibimiento que todo colaborador necesita de acuerdo con los valores, misión y visión de la organización.

El proceso de inducción al puesto o específica es esencial para la buena integración de los nuevos colaboradores por lo que se recomienda estandarizar un programa de inducción a beneficio de los colaboradores de nuevo ingreso para mejorar el rendimiento de estos, disminuir las posibles dudas que pudiesen tener, la finalidad de este abarca el poder evaluar de forma efectiva la integración del nuevo colaborador, poder disminuir los errores que se estén cometiendo por falta de orientación desde el inicio de la relación laboral.

Se recomienda a la organización, diseñar, implementar y estandarizar un programa de inducción al puesto de acuerdo con las necesidades del personal del área de ventas al detalle y que esto permita que el proceso de adaptación a las funciones de trabajo sea de mayor facilidad. Para el diseño del programa se recomienda que se incluyan los requisitos mínimos con los que este debería de contar. Implementar el programa de inducción al puesto como parte de la mejora continua del proceso administrativo del personal de recursos humanos es para garantizar la estabilidad laboral de la persona recién contratada y evitar los reprocesos que la ausencia de este genera en la actualidad. Al momento de diseñar un programa de inducción al puesto se sugiere que este cumpla con los objetivos específicos del puesto y que genere sentido de pertenencia y compromiso. Con el diseño e implementación de un programa de inducción al puesto se promueve un alto nivel de responsabilidad tanto por parte de la organización como por parte del colaborador, de este proceso y programa depende que el colaborador inicie a ser parte de la empresa y pueda desempeñarse de manera efectiva y productiva.

BIBLIOGRAFÍA Y E-GRAFÍA

Arce García, M. (2017). Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, Municipio de Tejupilco, Estado de México. Universidad Autónoma del Estado de México.

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68757/TESIS%20TERMINADA%20MONICA%20CD.pdf?sequence=1>

Bueno Blanco, R. Ramos Sámano, M. Berrelleza Gaxiola, C.F. (2018). Elementos básicos de administración. Primera edición, México, D.F.

Castillón Fabian, Richard. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Universidad del Perú. Decana de América.

<https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf>

Cornejo Kunz, D. (2017). Bases para el Diseño de un Programa de Inducción Para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Chile: Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145515/Cornejo%2520Kunz%2520Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Farias, N. (2018). Desarrollo de un Procedimiento de Inducción en el Senasa Centro Regional Córdoba. Argentina: Universidad Católica de Córdoba.

http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1693/1/TF_Farias.pdf

Gómez Gavilanez, A. (2017). Diseño de un manual basado en competencias para la selección, contratación e inducción de la empresa ASECONADEX, S.A. Ecuador: de la universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27000/1/TESIS%20ANDREA%20G%c3%93MEZ%20-%20MAE%20RRHH%20%26%20MKT%20AGOSTO%202017.pdf>

Lavagnino Sánchez de Montenegro, E. (2017). Auditoría del Proceso de Inducción Institucional del Personal Administrativo de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf

López Velásquez, A.M. Gómez Granada, B.M. Garcés Marín, R. (2016). La inducción como «danza generativa: lineamientos teóricos y metodológicos para el diseño de un programa de inducción de personal docente y no docente en las Instituciones de Educación Superior. Universidad de Antioquia. Uni-pluri/versidad, Vol. 16, N.º2.

Mejía Martínez, C. (2016). Propuesta Metodológica para la Inducción y Capacitación en el Área de Producción en los Laboratorios Ropsohn para el buen Desempeño, bajo los Requerimientos de la Resolución 1160 numeral 10 de 2016. Colombia: Universidad Libre.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10947/ANTEPROYECTO%203-10-2017%20INDUCCION%20Y%20%20CAPACITACION%20%20%20REVISADO%20POR%20PROFESOR.pdf?sequence=1>

Ortíz Noriega, A.E. Enríquez, S.F. Buentello Martínez, C.P. Gómez, L.A. et. al. (2015). Investigación Educativa en Latinoamérica. Editorial centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente. Cenid AC. Guadalajara, Jalisco, México.

Parra Suarez, R.J. Arce Vera, M.F. Guerrero Bejarano, M.A. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil, INNOVA Research Journal, Vol. 3, No.8, 157-162.

Quezada Guzmán, M. (2017). Plan de Mejora del Proceso de Inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para el año 2017. República Dominicana: Universidad de Apec.

https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_13_2017_ET170516.pdf

Ríos González, C. Correa Gutiérrez, M. Vargas Calderón, D.F (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. Revista Libre Empresa. 15(1),91-102.

<https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.29.004>

Sánchez Valenzuela, M. (2017). Percepción en Relación al Proceso de Inducción de los Profesionales de Enfermería que ingresaron al Hospital Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños. Nicaragua: Universidad Autónoma de Nicaragua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/10483/1/t1018.pdf>

Sánchez Vásquez, L. (2017). Procesos de Inducción y Reinducción de los Docentes del Instituto Educativo Distrital Cafam Santa Lucía y su Incidencia en la Práctica Pedagógica. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1316/CBA-Spa-2018-Procesos de induccion y reinduccin de los docentes del Instituto Educativo Distrital Cafam Santa Lucia y su incidencia Trabajo.pdf;jsessionid=2774EA3EB42CDDA09CEA75F3DE62BCB6?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1316/CBA-Spa-2018-Procesos%20de%20induccin%20y%20reinduccin%20de%20los%20docentes%20del%20Instituto%20Educativo%20Distrital%20Cafam%20Santa%20Lucia%20y%20su%20incidencia%20Trabajo.pdf;jsessionid=2774EA3EB42CDDA09CEA75F3DE62BCB6?sequence=1)

Sotomayor, A.A. (2017). Administración de recursos humanos, Su Proceso Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Tamayo Contreras, P. (2016). Percepción y Satisfacción Laboral como precursores de rotación de personal. Universidad de Granada.

<http://hdl.handle.net/10481/42600>

Turcios Bernal, B y Avendaño Mendoza, F. (2016) Diseño de un Programa de Selección e Inducción Dirigido a Empleados Nuevos de la Planta de Hornos de Vidrio de Tecnoglass, S.A. Colombia: Universidad del Norte.

<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7618/Dise%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vallejo Chávez, L.M. (2016). Gestión del talento humano. Instituto de Investigaciones. Riobamba, Ecuador.

Zaballa Gomariz, P.E. El Assafiri Ojeda, Y. Medina Nogueira, Y.E. Nogueira Rivera, D. Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación de personal. ACADEMO. (Asunción). 8(1):29-41.

<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

ANEXOS

1. Propuesta de programa de inducción específica
2. Instrumentos de recolección de información
3. Índice de tablas y figuras

ANEXO No. 1

Propuesta

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL
PUESTO PARA EL PERSONAL DE
VENTAS AL DETALLE**

Agosto 2022

Propuesta

Con fundamento en la base teórica sobre el proceso de inducción y la importancia que este tiene dentro de las organizaciones, con base a los objetivos planteados en esta investigación y luego de los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos en el departamento de ventas al detalle, se evidencia que el proceso de inducción general existente en la organización objeto de estudio es de mejora continua y se evidencia deficiencia en el proceso de inducción específica por lo cual a partir de los hallazgos encontrados se procede a sugerir el proceso de inducción específica y programa de inducción.

Diseño de Programa de Inducción al Puesto

Descripción

Un programa de inducción específico está integrado por todas las actividades que un colaborador de nuevo ingreso debe de cumplir de forma ordenada al momento de iniciar su relación laboral con la organización y el desempeño de las funciones asignadas. Con la finalidad que la integración a sus funciones sea de mayor provecho y aprovechamiento de los recursos que la organización brinda para el logro de los objetivos deseados.

Objetivo del programa

El programa de Inducción al Puesto es un proceso que se ha diseñado para facilitar la incorporación del personal de nuevo ingreso a sus puestos y funciones de trabajo. Brinda una orientación efectiva sobre las actividades y funciones que se desempeñan en el puesto de trabajo. El principal objetivo de este es contar con una herramienta que permita mejorar la situación actual del proceso de inducción al puesto para que los trabajadores sigan motivados y comprometidos con la organización.

Objetivos específicos

- Establecer un formato de programa de inducción específica para el personal de nuevo ingreso del área de ventas al detalle.
- Asignar responsables de apoyar con las actividades del programa de inducción específica del personal del área de ventas al detalle.
- Garantizar la fácil adaptación del personal de nuevo ingreso del área de ventas al detalle.

Alcance

El programa va dirigido para todos los colaboradores de nuevo ingreso del área de ventas al detalle, con el propósito de orientar al trabajador en la integración y desenvolvimiento de sus funciones en el piso de ventas.

Normativa

Procedimientos y políticas internas del departamento de Gestión de Talento Humano.

Todo el personal que ingrese a laborar a la organización debe de dar cumplimiento y seguimiento al programa propuesto.

Responsables

- **Supervisores de Tienda:** responsables directos de dar el acompañamiento a los colaboradores de nuevo ingreso y presentarlos con su equipo de trabajo en el piso de ventas.
- **Jefes de Tienda:** responsables de dar la bienvenida y saludo al colaborador de nuevo ingreso, así como de enseñar todas las funciones operativas y administrativas de la sucursal a cargo.
- **Departamentos de informática:** encargado de proveer las herramientas tecnológicas y capacitación sobre el uso del sistema contable y de facturación interno.
- **Departamento de producción:** encargado de proveer información sobre fichas técnicas del producto.

- **Departamento de Tesorería:** encargado de indicar temas de reportería y cierres de venta de las sucursales.
- **Departamento de Auditoría Interna:** encargado de indicar al personal la forma en que se practican y deben de realizar los inventarios en el piso de ventas.
- **Recursos Humanos:** Responsables de velar por la ejecución del programa y cumplimiento de las actividades que integran el programa; así como de la evaluación y mejora continua del mismo.
- **Compañeros de Trabajo:** participan en las actividades de bienvenida del colaborador de nuevo ingreso, en las actividades de capacitación como apoyo a dudas que tenga el colaborador de nuevo ingreso.

Beneficios del Programa:

- Detectar áreas de mejora y retención de talento humano.
- Mejorar la productividad y apoyar al alcance de metas de venta.
- Favorecer al proceso de reclutamiento y selección para evitar reprocesos.

Fases del programa de Inducción

El programa de inducción está dividido en 3 fases, con la finalidad de que la implementación, comprensión y ejecución de este sean de mayor facilidad para todo el personal responsable de darle ejecución y del personal capacitado.

Primera Fase

En esta fase se pretende establecer una duración estándar para todo el personal de nuevo ingreso con actividades iguales para todos, con el objetivo de que todo el personal conozca las funciones de su puesto de trabajo.

Los responsables de la primera fase son: recursos humanos, supervisores de tienda y jefe de tienda.

En la fase se incluye la entrega del descriptor de puesto a cada colaborador a manera de dejar documentado que el colaborador tiene conocimiento de las funciones que debe de desempeñar en su puesto de trabajo.

Duración de la aplicación del programa

El programa tendrá una duración máxima de 8 días con tiempo estipulado de 8 horas diarias para que sea ejecutado y se le dé cumplimiento al mismo.

Horario

10:00 a.m. a 06:00 p.m.

Distribución de actividades día 1

Duración: 08 horas

Actividades: Inducción General / Presentación con el equipo de trabajo

Asignación de espacio de trabajo

Entrega de herramientas de trabajo

Entrega del descriptor de puesto

Segunda Fase

En esta fase se pretende que el colaborador de nuevo ingreso reciba todas las capacitaciones que le permitan desempeñar sus funciones laborales de forma eficiente y con el esmero esperado, se detallan todos los departamentos involucrados y actividades que deben de ir establecidas en el formato de programa de inducción. En esta fase se validará que el colaborador finalice y entregue el formato de programa de inducción con las firmas de todos los responsables involucrados en el mismo.

Los responsables de la segunda fase son: el colaborador, encargado de producción, encargado de auditoría, encargado de informática y el encargado de tesorería.

Distribución de actividades día 2

Duración: 08 horas

Actividades: Visita a Planta de Producción

Visita a 3 sucursales diferentes a la asignada.

Distribución de actividades día 3

Duración: 08 horas

Actividades: inducción con el departamento de producción: capacitación en temas de producto y revisión de fichas técnicas de los productos.

Distribución de actividades día 4

Duración: 08 horas

Actividades: inducción con el departamento de informática: capacitación en temas de facturación, manejo del sistema contable interno y facturación digital.

Distribución de actividades día 5 al día 6

Duración: 08 horas

Actividades: inducción con el departamento de tesorería: capacitación sobre temas de reportería a enviar de forma semanal y facturación manual.

Distribución de actividades día 7 al día 8

Duración: 08 horas

Actividades: inducción con el departamento de auditoría interna: capacitación sobre temas de inventarios y proceso de auditorías a las sucursales.

En esta fase se validará que el colaborador finalice y entregue el formato de programa de inducción con las firmas de todos los responsables involucrados en el mismo.

Formato de programa de Inducción al Puesto

Elaboración del formato de programa de inducción para el cual se propone el siguiente:

Agregar un encabezado al formato en donde se indiquen generalidades como: la fecha en que el colaborador se está integrando, el nombre del colaborador, el departamento de trabajo y el nombre del puesto.

- Agregar una descripción del objetivo que tiene el programa de inducción.
- Agregar en el cuerpo del programa los siguientes apartados: Fecha para que se pueda colocar una referencia del momento en que el colaborador de nuevo ingreso ejecuta las diferentes actividades asignadas. Colocar un apartado de responsable, este servirá para indicar quién es la persona responsable de apoyar a cumplir al colaborador con las actividades asignadas en el puesto de trabajo. En el siguiente apartado se sugiere colocar la actividad en específico y por último en el formato se sugiere agregar un apartado en donde vaya la firma del responsable; la cual validará el seguimiento y finalización de la actividad requerida.
- Al final del formato colocar un espacio para firma de recibido del colaborador.
- Colocar la fecha máxima en que el programa debe de ser entregado finalizado al departamento de recursos humanos con el fin de documentar que el programa de inducción al puesto se cumplió a cabalidad y en tiempo y pueda ser archivado en el expediente del colaborador.
- Junto con el programa de inducción sean entregadas todas las herramientas necesarias para desempeñar las funciones con eficiencia como: entrega del descriptor de puesto.

Empresa de ventas al Detalle	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO		CÓDIGO: A-01		
	PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PUESTO		EMISIÓN: 19/08/2022		
			VERSIÓN: 1	PÁGINA 1 de 1	
NOMBRE: _____ INGRESO: _____ PUESTO: _____ ÁREA: _____					
<p>A partir de este momento, deberás completar las siguientes visitas, es tú responsabilidad solicitar la cita con cada responsable e ir completando una a una las actividades de tu programa de inducción al puesto.</p>					
Fecha	Horario	Actividad	Departamento Responsable	Nombre del responsable	Firma de actividad concluida
<p>Fecha límite para completar firmas: _____</p> <p style="text-align: center;">_____ Firma de recibido colaborador</p> <p style="text-align: center;">_____ Firma de recibido Recursos Humanos</p>					

Nota: Elaboración propia. Agosto 2022.

Tercera Fase

Evaluación y Seguimiento: el objetivo de esta fase es garantizar que el programa de inducción al puesto se ejecute con un desarrollo eficiente a manera de que este pueda ser retroalimentado y de mejora continua luego que haya sido entregado con todas las actividades finalizadas.

Los responsables de la segunda fase son: el colaborador y recursos humanos.

Tabla No. 3

Formato de evaluación del programa de Inducción

EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN AL PUESTO		FECHA: ____/____/____		
		CALIFICACIÓN: <u> SÍ / NO </u>		
NOMBRE:				
INSTRUCCIONES				
Su opinión es muy importante para la mejora continua del proceso de inducción específica que se realiza con el personal de nuevo ingreso del área de ventas al detalle. Por favor, califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los enunciados, de acuerdo con el siguiente criterio. Marque con una "X" la casilla que corresponda.				
Enunciados	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1. El proceso de inducción general le fue brindado con anterioridad a su inducción al puesto				
2. Recibió su descriptor de puesto con todas las funciones detalladas				
3. Le presentaron con su equipo de trabajo				
4. Le fue productiva la visita a la planta de producción				
5. La inducción de los sistemas contables internos cumplió con sus expectativas				
6. Le fueron entregadas las herramientas adecuadas para su puesto de trabajo				
7. Le fue fácil aprender sobre los procesos internos de la empresa				
8. El tiempo de duración de su proceso de inducción al puesto le fue suficiente para desempeñar sus funciones con eficiencia				

Nota: Elaboración propia. Agosto de 2022.

Figura No. 13***Estimación de costos del programa de inducción***

A continuación, se presenta una estimación de los costos que tendría el programa de inducción con base a los puestos que serían los responsables de brincar la capacitación como representantes de los departamentos seleccionados con base a los resultados obtenidos del personal de ventas al detalle.

Recurso	Cantidad	Salario	Costo por día	Costo por Hora	Horas Invertidas	Total del costo
Humano						
Supervisor deTienda	1	Q 5,000.00	Q 167.00	Q 21.00	1	Q 21.00
Jefe de Tienda	1	Q 3,500.00	Q 117.00	Q 15.00	7	Q 105.00
Responsable de Informática	1	Q 3,800.00	Q 127.00	Q 16.00	8	Q 128.00
Responsable de producción	1	Q 3,800.00	Q 127.00	Q 16.00	8	Q 128.00
Responsable de Tesorería	1	Q 3,800.00	Q 127.00	Q 16.00	8	Q 128.00
Responsable de Auditoría	1	Q 3,800.00	Q 127.00	Q 16.00	8	Q 128.00
Total						Q 638.00

Materiales	Cantidad	Costo Unitario	Total del costo
Manual de Inducción	1	Q 15.00	Q 15.00
Programa de Inducción	1	Q 1.00	Q 1.00
Lapiceros	1	Q 1.50	Q 1.50
Transporte hacia la planta	1	Q 200.00	Q 200.00
Alimentación	1	Q 175.00	Q 875.00
Hospedaje	1	Q 200.00	Q 1,000.00
Total			Q 2,092.50

Descripción	Valor
Costo total recursos humano	Q 638.00
Costo total recursos materiales	Q 2,092.50
Inversión total individual	Q 2,730.50

Nota: Elaboración propia. Agosto de 2022.

4 ¿Recibió algún tipo de material físico o digital que detallara información general de la empresa al momento de recibir su inducción?

Sí No

5 Si su respuesta anterior es afirmativa indique: ¿el material físico o digital en donde se detalla información de la empresa abarcó todos los temas de su interés?

Sí No

6 ¿Considera que al recibir algún tipo de material en donde se detalle la información general de la organización pudiese apoyar a su proceso de adaptación?

Sí No

Segunda sección: Proceso de Inducción al puesto

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas por lo cual debe de marcar con una x su opción de respuesta.

1 ¿Se le presentó con su equipo de trabajo luego del proceso de inducción general?

Sí No

2 ¿Le proporcionaron su descriptor de puesto cuando ingresó a la organización?

Sí No

3 Si su respuesta anterior fue negativa indique ¿cómo conoció las tareas que debía de realizar en su puesto de trabajo?

Mi Jefe me enseñó Preguntaba a mis compañeros

Con el tiempo aprendí

4 ¿Le explicaron cómo desarrollar sus funciones de forma clara y detallada cuando ingresó a la organización?

Sí No

5 ¿Considera que la persona que le explicó sus funciones en el puesto de trabajo fue la indicada para desarrollarlas de forma eficiente?

Sí No

6 Si su respuesta anterior es negativa ¿indique qué le generó el no tener el apoyo adecuado en conocer las funciones a realizar?

Strees Amonestaciones

Errores Intención de renuncia

7 ¿Se le brindaron todas las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de trabajo?

Sí

No

Tercera sección: Programa de inducción

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas por lo cual debe de colocar una x sobre la opción de respuesta.

1 ¿Cuánto tiempo duro su proceso de inducción?

1 día

15 días

1 semana

1 mes

2 ¿Quién fue el encargado de recibirlo y brindarle su proceso de inducción?

Recursos Humanos

Jefe inmediato

Supervisor de Tienda

Vendedor de Tienda

3 ¿Existe en la organización algún procedimiento que apoye al proceso de inducción específica?

Sí

No

4 Sí su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa detalle ¿cómo lo ponen en práctica?

5 ¿Se siente satisfecho con el proceso de inducción recibido?

Poco satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

6 ¿Considera que el proceso de inducción facilita el aprendizaje de las funciones a desempeñar y genera compromiso con la organización?

Sí

No

7 Detalle cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el proceso de inducción

Estimado colaborador, agradecemos el tiempo invertido en contestar la encuesta, tu opinión es muy importante para nosotros.

Anexo No.2 Entrevista Estructurada



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos



Empresa de ventas al detalle	Entrevista estructurada de Proceso de Inducción		Versión: 1
	Nombre del estudio: Proceso de Inducción para una empresa dedicada a la venta al detalle	Fecha de emisión: de junio 2022	03 Código: A1

Fecha:

Objetivo de la entrevista: La presente entrevista tiene como finalidad solicitar y conocer la opinión de los supervisores del personal de ventas al detalle sobre el proceso de inducción para todo el personal de nuevo ingreso. La información obtenida será utilizada únicamente para fines didácticos como lo es la investigación del trabajo profesional de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Información General

Instrucciones: marque con una x la opción de respuesta.

Antigüedad en la empresa:

Menos de 1 año 4 años en adelante
1 a 3 años

Instrucciones: seleccione la opción de respuesta y detalle de acuerdo a la respuesta brindada.

1 ¿Apoya a los trabajadores en darles a conocer sus procesos de trabajo cuando se incorporan a la organización?

Sí No

De acuerdo a la respuesta confirmar ¿porqué?

2 ¿Ha evidenciado dificultad en el personal de reciente ingreso para cumplir con sus labores?

Sí No

Si la respuesta anterior es afirmativa confirmar ¿cuál cree usted que es la razón?

3 ¿Qué áreas o actividades considera necesarias que debería de abarcar el programa de inducción para desarrollar sus funciones y las de los demás trabajadores de forma eficiente?

Capacitación técnica de Visita a diferentes sucursales
calzado
Visita a planta de producción Capacitación de sistema contable interno

Si es considerado algun otro, detallar:

4 ¿Existen descriptores de puesto dentro de la organización?

Sí

No

5 ¿Cuánto tiempo destina la organización para el desarrollo del proceso de inducción?

1 día

1 semana

15 días

1 mes

6 ¿Considera que los procesos de inducción responden a las expectativas y necesidades de los colaboradores?

Sí

No

De acuerdo a la respuesta, confirmar ¿porqué?

7 ¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el proceso de inducción?

Estimado supervisor, agradecemos el tiempo invertido en atender esta entrevista, tu opinión es muy importante.

Anexo No. 3

Índice de tablas y Figuras

Índice de Tablas

Contenido

Tabla No. 1.....	23
Tabla No. 2.....	37
Tabla No. 3.....	55

Índice de Figuras

Contenido

Figura No. 1.....	25
Figura No. 2.....	26
Figura No. 3.....	27
Figura No. 4.....	28
Figura No. 5.....	29
Figura No. 6.....	30
Figura No. 7.....	31
Figura No. 8.....	32
Figura No. 9.....	33
Figura No. 10.....	34
Figura No. 11.....	35
Figura No. 12.....	36